



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

VALORACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN RELACIÓN A LAS
ÁREAS DE TRABAJO, LOS CARGOS LABORALES Y EL GÉNERO
EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

**Disertación de grado previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional**

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

PAULINA LEONOR VALENCIA BÁEZ

Director:

PS. CL. VÍCTOR MANUEL CUADRADO RODRÍGUEZ

Ambato - Ecuador

Abril 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

VALORACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN RELACIÓN A LAS ÁREAS DE
TRABAJO, LOS CARGOS LABORALES Y EL GÉNERO EN UNA
ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

PAULINA LEONOR VALENCIA BÁEZ

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Ps. Cl. f. _____
CALIFICADOR

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Ing. Mg. f. _____
CALIFICADORA

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lcdo. MA. f. _____
CALIFICADOR

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lic. Mg. f. _____
DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Abril 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Paulina Leonor Valencia Báez con cédula de ciudadanía No. 050262078-4, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final previo a la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Paulina Leonor Valencia Báez

CI. 050262078-4

AGRADECIMIENTO

Después de un largo camino, culmina una meta más en la cual estuve rodeada de varias personas que formaron parte importante en el desarrollo del presente trabajo y a quiénes les agradezco por su compañía:

A Dios por darme la vida, fortaleza y paciencia necesaria.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato porque sus aulas me permitieron adquirir los conocimientos necesarios para formarme como profesional.

A mis queridos docentes, quiénes cada uno de ellos aportó con un granito para poseer la información necesaria para desenvolver en el campo laboral.

A mi tutor Psc. Víctor Manuel Cuadrado por sus consejos, guía y apoyo.

A mi madre, familia, enamorado y amigos que estuvieron en el transcurso de todo este proceso con sus palabras de aliento.

Gracias a cada uno de ellos por apoyarme en la culminación de esta etapa universitaria.

DEDICATORIA

Todo mi esfuerzo y trabajo se lo dedicó:

A Dios por su protección, amor y cuidado

A mi madre por su cariño, colaboración, por ser mi sostén y darme siempre el ejemplo de luchar y vencer todos los obstáculos, una mujer que supo sacarme siempre adelante y a la cuál le debo lo que hoy soy.

A mi familia, abuelitos, tíos, primos por siempre darme palabras de aliento, y por su apoyo incondicional.

A mi enamorado por su amor, comprensión, por darme ánimos cuando lo necesitaba y por su compañía.

Gracias a cada uno de ellos por estar junto a mí en todo el transcurso de este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad valorar el clima laboral por áreas de trabajo, cargos laborales y género en la Federación Deportiva de Tungurahua, con el propósito de ayudar a identificar el grupo que presenta mayor necesidad de intervención y proponer soluciones que mejoren sus debilidades para lograr un clima laboral satisfactorio. La metodología utilizada fue el paradigma no experimental, debido a que se observó una situación ya existente; con el diseño descriptivo se detalló las características de las variables, además la modalidad bibliográfica como la de campo permitieron sintetizar la parte teórica - práctica respectivamente. En la evaluación del clima se utilizó el instrumento Great Place To Work Trust Index, el mismo que se aplicó a 96 personas vinculadas a la organización en la que se desarrolló el trabajo; los resultados identificaron al grupo con más falencias, siendo este el de servicios, lo que permitió elaborar la propuesta de mejora basada en las debilidades del mismo. El realizar una evaluación del clima laboral separando los resultados permite tener en claro sobre que grupo trabajar para mejorar el ambiente laboral.

Palabras claves: clima laboral, áreas de trabajo, cargos laborales, género, satisfacción.

ABSTRACT

This work is aiming to evaluate the work environment according to the working areas, working positions and gender at Federación Deportiva de Tungurahua in order to help identify the group with greater need of intervention, and propose solutions to improve its weaknesses to achieve a satisfactory working environment. Non experimental paradigm methodology was used due to the fact that the problem was already there, along with a descriptive design that describes the characteristics of the variables; in addition, bibliographic and field research allowed to synthesize the theoretical - practical section respectively. The Great Place to Work Trust Index instrument was used to evaluate working environment, which was directed to 96 people related to the organization where this work was performed. The results identified the group with more weaknesses, resulting into the group in the service area, allowing to prepare a proposal of improvement based on weaknesses. The accomplishment of a work environment assessment without results allows to have a clear overview of the groups that need help to improve the work environment.

Keywords: work environment, work areas, job positions, gender, satisfaction.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Declaración de autenticidad y responsabilidad	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract.	vii
Tabla de contenidos	viii
Índice de gráficos.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	4
MARCO TEÓRICO	4
1.1. Clima Laboral	4
1.1.1. Historia.....	4
1.1.2. Concepto.....	6
1.1.3. Importancia del Clima Laboral	7
1.1.4. Tipos de Clima	9
1.1.5. Factores e Influencia del Clima Laboral.....	11
1.1.6. Componentes del Clima Laboral	13
1.1.7. Características del Clima laboral	16
1.1.7.1. Buen Clima Laboral.....	16
1.1.7.2. Mal Clima Laboral	18
1.1.8. Evaluación del Clima Laboral	19
1.1.8.1. Parámetros de Evaluación	20
1.1.9. Consideraciones previas para medir el clima laboral.....	22
1.1.10. Modelo de Evaluación según Great Place to Work.....	23

1.1.11. Relación del Clima Laboral con el Puesto de Trabajo.....	26
1.2. Puesto de Trabajo	27
1.2.1. Contenido del Puesto de Trabajo	27
1.2.2. Elementos del Puesto de Trabajo.....	28
1.2.3. Diseño de Puestos de Trabajo	29
1.2.4. Perspectivas del Diseño de Puestos de Trabajo.....	30
1.2.5. Componentes de los Puestos de Trabajo	31
1.2.6. Análisis de Puestos de Trabajo	33
1.2.7. Descripción de Puestos de Trabajo	34
1.3. Área de Trabajo.....	36
1.4. Cargos Laborales	38
1.5. Género	39
CAPÍTULO II.....	46
METODOLOGÍA	46
2.1. Antecedentes del problema	46
2.2. Significado del problema	50
2.3. Definición del problema	51
2.4. Planteamiento del tema	54
2.5. Delimitación del problema.....	54
2.5.1. Delimitación de contenido	54
2.5.2. Delimitación espacial.....	54
2.5.3. Delimitación temporal.....	55
2.6. Variables e indicadores	55
2.7. Objetivos	56
2.7.1. Objetivo General	56
2.7.2. Objetivos Específicos.....	56
2.8. Paradigma	57

2.9. Diseño	57
2.10. Enfoque	58
2.11. Modalidad	58
2.12. Técnicas e Instrumentos	59
2.13. Validez y Confiabilidad	60
2.14. Población y muestra	62
2.15. Gráfico del proceso y la propuesta	67
2.16. Tabla de Valoración	70
CAPÍTULO III	72
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	72
3.1. Resultado General de Clima Laboral	72
3.2. Por Áreas De Trabajo	74
3.3. Por Cargos Laborales	78
3.4. Por Género	81
CAPÍTULO IV	84
PROPUESTA	84
CAPÍTULO V	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1. Conclusiones	91
5.2. Recomendaciones	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	100
Anexo #1 Cuestionario Great Place to Work	100
Anexo # 2 Ficha de Observación	102
Anexo #3 Control de Actividades	103
Anexo #4 Validación experto	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 1.1 Dimensiones, variables y subvariables del Great Place to Work	25
Tabla 2.1 Tabla para Valoración Cualitativa.....	71
Tabla 3.1 Resultado General de Clima Laboral	72
Tabla 3.2 Resultados del Clima Laboral por Áreas de Trabajo	74
Tabla 3.3 Resultados del Clima Laboral por Cargos Laborales.....	78
Tabla 3.4 Resultados del Clima Laboral por Género.....	81
Tabla 4.1 Matriz de Mejora del Clima Laboral en la FDT	87

Ilustraciones

Ilustración 1.1 Relaciones básicas del trabajo	24
Ilustración 2.1 Alfa de Cronbach	61
Ilustración 2.2 Proceso Valoración del Clima Laboral	67
Ilustración 2.3 Proceso de la propuesta	69
Ilustración 3.1 Gráfico Resultados General de Clima Laboral	73

INTRODUCCIÓN

El clima laboral empezó a tomar fuerza y hacer reconocido por los años sesenta, en donde junto con la teoría de sistemas en la que se plantea la relación sistema- ambiente se le involucró con las organizaciones y fue ahí en donde el interés por un estudio más profundo sobre el tema empezó a dar sus frutos.

El empezar a investigar sobre cómo las personas perciben su ambiente y cómo el mismo influye en sus comportamientos fue muy importante y de gran ayuda, no sólo para las organizaciones sino para la sociedad, pues todas las personas en cualquier momento se encuentran rodeadas de cierto tipo de ambiente, que determina algunas formas de comportamiento. La percepción sobre el ambiente en el que se halla una persona se le denomina clima y según el lugar existen diferentes tipos de clima, en este caso la atención estará dirigida hacia el clima laboral relacionado con la apreciación que tiene el personal sobre su organización.

Debido a la importancia que fue tomando comprender sobre el clima laboral, se empezaron a realizar evaluaciones con cuestionarios para obtener de manera más objetiva y clara que es lo que sienten los miembros del lugar donde

desempeñan su trabajo, conocer aquello, ayuda a las organizaciones a modificar su ambiente y mejorar su rendimiento.

El poseer un buen clima laboral que brinde satisfacción al personal en una organización es muy importante para la misma, debido a que esta situación le permitirá convertirse en una de las mejores organizaciones del país.

Un estudio realizado por el centro Great Place to Work demostró lo dicho, pues gracias a esta organización que empezó sus estudios en 1981 y tardó 25 años en descubrir por qué ciertas empresas eran mejor que otras, se supo que las mejores empresas lo eran debido a que ofrecían a su personal relaciones de calidad que se caracterizaban por la confianza, el orgullo y compañerismo, lo que indicaba que dicha institución era un excelente lugar de trabajo, pues su ambiente era cálido y acogedor, es por ello que Great Place to Work se convirtió en el mayor ejemplo de superación de cualquier organización, ofreciendo a su personal un adecuado clima laboral, de ahí es que muchas organizaciones tomaron su modelo y han mejorado en su desempeño.

A pesar que el término y su importancia fue creciendo y haciéndose más popular, las evaluaciones de clima laboral no se han visto involucradas en organizaciones ligadas al campo deportivo. En el Ecuador el deporte fue tomando fuerza a partir de la realización de las “Primeras Olimpiadas

Nacionales” en la ciudad de Riobamba el 14 de marzo de 1926; han pasado 88 años desde que en Ecuador el deporte se convirtió en una institución parte de la sociedad y generadora de ingresos y egresos; a pesar de ello, hasta la fecha no existe ningún dato sobre el clima laboral en organizaciones deportivas.

El presente trabajo constará de un primer capítulo, en el cual se detallará todos los aspectos bibliográficos relacionados con el clima laboral y datos de las áreas, cargos y género de la Federación Deportiva de Tungurahua (FDT) que sustentarán el desarrollo del mismo.

Partiendo de este capítulo y teniendo la base teórica se procederá al segundo capítulo, en el cuál se expondrá la metodología, los objetivos, instrumentos, entre otros aspectos, que permitirá tener claro el propósito del trabajo. De esta manera en el tercer capítulo se exhibirá y analizará los resultados obtenidos, culminando con un cuarto capítulo en el que se manifiesta las conclusiones y recomendaciones, en base a los resultados que se han obtenido y anexando la propuesta de mejora para fomentar un adecuado clima laboral.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Clima Laboral

1.1.1. Historia

El origen del estudio sobre el clima laboral puede situarse en las investigaciones sobre los climas sociales que las realizó Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta del siglo XX, cuyo objetivo era representar cualquier proceso social particular, como parte de un contexto o de un medio social más amplio. (Alcover, Martínez, Rodríguez & Domínguez ,2004, p.179)

A partir de ello los autores sugieren que la importancia del contexto se encontraba asociada con la psicología de la percepción desarrollada por la escuela Gestalt, quién defendía que las percepciones no dependen exclusivamente de las características particulares o de los elementos de estímulos, sino que se asocian también con las configuraciones que adoptan o de cómo se organizan. Esto lleva a relacionarlo con el clima laboral, pues el

mismo es percibido por los integrantes no solo por los factores personales de cada miembro, sino que depende también del grupo al cual pertenecen y como se adaptan a él.

A finales de la década de 1960 el término de clima organizacional comenzó hacerse popular, es así que Taguiri (1968, p.11) propuso varios sinónimos para denominarlo como: “atmósfera, condiciones, cultura y ecología”. El término de clima laboral comenzó a tomar mucha fuerza ya desde 1960 Gellerman (citado en Furnham, 2001, p.603) llegó a concluir que el clima era el carácter de una organización y manifestó que existen cinco pasos para analizarlo:

1. Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
2. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
3. Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas.
4. Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes, y.
5. Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Como se puede notar el estudio sobre el clima laboral tomaba fuerza, el conocimiento sobre el mismo era un gran aporte para las organizaciones, porque se descubrió que ayudaba mucho al desempeño y satisfacción de sus integrantes.

1.1.2. Concepto

El clima laboral se convirtió dentro del campo organizacional en un aspecto de mucha importancia, por tal motivo comprender a que se refiere el mismo es elemental. Según Silva, Santos, Rodríguez & Rojo (2008, p.122), el clima laboral es: “la suma de las satisfacciones y las insatisfacciones que los individuos experimentan en su grado de participación en una organización”.

Con dicha definición, el clima laboral está relacionado con la percepción que tiene una persona de su ambiente de trabajo, lo que indica si el individuo se siente a gusto o no en el mismo y dicha respuesta surge debido a la interacción con todos los aspectos que se relacionan con su empleo.

El clima organizacional está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales propios de ella y que representa un conjunto global indicativo tanto de las metas

organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlos.
(Alcover, *et al.*, 2004, p.180)

Se clarifica más el concepto de clima laboral, entendiendo que es el producto de la interacción entre una persona y su trabajo, un buen clima ocasiona que el integrante de una organización obtenga un mejor desempeño y aporte más a la organización cuando se siente cómodo en su trabajo, caso contrario, si el clima es inadecuado, los miembros de la organización no se sienten cómodos en su puesto de trabajo, ocasionando que se presenten problemas como: rotación de personal, bajo desempeño, entre otros; lo que genera que una organización no tenga un progreso apropiado, determinando que el clima laboral es muy importante dentro de una organización, siendo un aporte para que una empresa progrese.

Baguer, (2009, p.149) expresa que: “el clima influye en la motivación y en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto, en su rendimiento”.

1.1.3. Importancia del Clima Laboral

Para comprender la importancia del clima laboral en una organización se debe recordar cómo funciona dicho proceso, por ejemplo: la satisfacción se genera

cuando el trabajador se siente parte de su empresa, mantiene buenas relaciones con sus compañeros y jefes, recibe un salario adecuado a lo que realiza y es reconocido por su esfuerzo, generando que la persona se sienta a gusto y que su participación dentro de la institución sea efectiva; no existen conflictos ni barreras en la comunicación, produciendo tranquilidad y un buen clima en la empresa. El surgimiento de un buen clima requiere de la presencia de varios factores, sin embargo, la recompensa de poseer un buen clima es muy grande para una organización.

El clima laboral es de vital importancia en toda organización, ya que cuando existe un adecuado clima, el nivel de productividad, desempeño, motivación y varios aspectos más se encuentran en el nivel apropiado, hacen que las empresas logren el desarrollo que desean. Como menciona Silva, *et al.* (2008, p. 123) “las empresas en las que los trabajadores trabajan a gusto y tienen menos conflictos laborales son las que obtienen mejores resultados, en algunos casos hasta un 30% pueden crecer los beneficios”. Dicho autor asegura que las organizaciones que poseen un adecuado ambiente laboral reciben muchas más solicitudes de empleo que otras empresas, pueden elegir mejor a sus colaboradores y hay menos absentismo laboral debido a que los trabajadores se encuentran más comprometidos con su institución gracias al buen entorno que posee la organización.

1.1.4. Tipos de Clima

El lugar, compañía, jerarquía u otros aspectos en el que se encuentre una persona genera una percepción diferente, es por ello que surgen diferentes tipos de climas, originados a raíz de cada percepción. Los tipos de clima según Rosseau (citado en Furnham, 2001, pp.607-608) son:

1. *Clima Psicológico*. Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen su función sustancial en la creación de percepciones. Diversos factores dan forma al clima psicológico, como es el estilo de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.
2. *Clima agregado*. Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (por ejemplo: el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización). Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización formal (o informal) y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.
3. *Climas colectivos*. Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos

tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima.

4. *Clima organizacional*. Refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior). El clima organizacional es un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Clarificando lo mencionado por el autor en cuanto al interior y exterior del concepto de clima organizacional, el interior es el resultado de las percepciones del personal que se encuentra involucrado en la empresa y el exterior son factores de la empresa que no tienen influencia en la misma.

Otros autores Gonzales, Roma & Peiró (1999, p.270), concuerdan con la clasificación mencionada y permiten clarificarla aún más, formulan tres tipos diferentes de climas como es: el *clima psicológico*, lo definen como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos más próximos. El *clima agregado*, que es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen a un mismo equipo, departamento u organización, entre las cuáles existe un

grado de acuerdo o consenso y por último el *clima colectivo*, que persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente, es decir, miembros para quienes las situaciones tienen un significado en común.

Cada tipo de clima es denominado según la relación que tenga la persona con su ambiente, ya que su percepción dependerá del sitio, compañía, situación y varios aspectos más en los que interaccione el individuo.

1.1.5. Factores e Influencia del Clima Laboral

El surgimiento sobre la percepción del clima laboral depende de la interacción de varios factores, los mismos que ocasionan que el clima sea interpretado de una u otra manera. Para explicar los factores que interactúan para producir el clima y la forma en como sucede, Furnham (2001, p.609), los categoriza en:

- *Fuerza externas*: económicas, mercado, políticas, sociales, tecnológicas.
- *Historia organizacional*: la cultura, los valores y los modelos de comportamiento de la organización.
- *Administración*: la estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

Como se puede notar con dicha aportación, el clima laboral llega a producirse por el resultado que se genera con la interacción tanto de factores externos como internos que están afectando de manera directa a la organización.

Además el mismo autor considera que se pueden distinguir dos tipos de influencia del clima laboral en las personas, siendo éstas:

- *Influencia directa*: afecta a todos o casi todos los miembros de una organización y a varias subunidades.
- *Influencia interactiva*: tiene efectos sobre el comportamiento de determinados miembros de la empresa y dicho efecto no es igual en otros.

Mediante lo acotado el clima laboral afecta de una manera general, cuando es percibido de la misma manera por todos los integrantes de la organización y por ello, los resultados que éste produce son similares en todos. Por otro lado, tenemos la influencia del clima en un grupo particular, lo cual indica que los efectos de dicho clima solo es percibido por un grupo específico de la organización.

1.1.6. Componentes del Clima Laboral

El clima laboral está rodeado de diferentes condiciones presentes en el ambiente, surgiendo de esa forma la respuesta debido a la influencia de los componentes que generan su interpretación, entre estos tenemos: (Romero, 2008, pp. 43-45)

- *Salud*: aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- *Equidad*: sentido de justicia e igualdad de condiciones de trabajo sin discriminaciones, equidad en la asignación de funciones profesionales, compensaciones económicas, ascensos, etc.
- *Seguridad*: seguridad en el empleo, prevención de enfermedades y accidentes laborales.
- *Nivel de expresiones*: sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión sin retaliaciones, canales de información adecuados.
- *Nivel de ingresos*: se refiere al nivel retributivo y compensaciones económicas específicas.
- *Calidad de actividades*: elementos que determinan la calidad de la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su resultado, se relacionan con autonomía, participación, sistemas de motivación, relaciones con los jefes, compañeros, subalternos.

- *Nivel de formación:* oportunidades de capacitación laboral y las condiciones en las que se las distribuye.
- *Prestigio y valoración:* imagen de la institución en la que se trabaja, niveles de identificación y pertenencia.
- *Nivel de resolución de conflictos:* grado de coordinación y cooperación cuando hay que afrontar problemas y dificultades entre los grupos de trabajo o los individuos y los directivos de la institución.

Por el contrario, los componentes que intervienen para la configuración del clima laboral y como es percibido, según Gonzales *et al.* (1999, p. 270) son:

- *Autonomía:* responsabilidad y libertad personal en el trabajo, o que no se cuente con una supervisión estrecha.
- *Cohesión:* tipo de relaciones que pueden ser de cooperación o de conflicto entre los miembros, sociabilidad e intimidad.
- *Confianza:* confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
- *Presión:* puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
- *Apoyo:* apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.

- *Reconocimiento:* sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento, de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
- *Imparcialidad:* claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
- *Innovación:* posibilidades de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.

Los elementos que sugieren los autores tienen que ver con aspectos que rodean a los trabajadores en el desarrollo de su trabajo, ya que va desde la seguridad que debe brindar la empresa a sus miembros cuando ingresan hasta la obtención de los resultados, es decir, partimos desde todos los beneficios y valores primordiales que debe contar una institución para asegurar la calidad de vida de sus trabajadores hasta lograr la satisfacción de los mismos y un adecuado desempeño laboral. Lo importante es que se tome en cuenta a todos los elementos indicados, porque cada uno de ellos influye en cómo se siente un trabajador en su oficio y por ende se debe garantizar que todos sus componentes se encuentren en el nivel adecuado para que satisfaga las necesidades de sus integrantes.

1.1.7. Características del Clima laboral

Una característica es una cualidad que permite identificar o resaltar atributos de determinada cosa y que generan que se distingan unas de otras. Debido a ello recae la importancia de conocer las características de un buen y mal clima laboral, ya que gracias a ellas se identificará cuando se refiera a uno u otro según sea el caso. Silva *et al.* (2008, pp. 122- 124) expresa las siguientes características tanto para un adecuado como mal clima laboral siendo estas:

1.1.7.1. Buen Clima Laboral

El adecuado clima laboral se produce cuando un trabajador siente satisfacción en su trabajo gracias a que posee todos los recursos necesarios para su ejecución, sus miembros se identifican con su empresa y por ende su desempeño es alto.

Las características que indican que existe un adecuado clima laboral en una organización son: (Silva, *et al.* ,2008, pp. 122-123)

- Sentimiento de felicidad. Puede que no existan razones objetivas, pero si se tiene o no se tiene el sentimiento de encontrarse a gusto y feliz.

- Buen ajuste personal. Respondiendo razonablemente a las situaciones y los estímulos sin excederse en las respuestas.
- Sentimiento de participación en el grupo. Se tienen en cuenta las opiniones, se acepten o no.
- Aceptación de las metas del grupo u organización como propias.
- Cohesión del grupo. Las relaciones son agradables y no existen miembros aislados o rechazados.
- Ausencia de conflictos. Relacionado con la necesidad de seguridad de Maslow.
- Comunicación adecuada. No hay interferencia de barreras y los mensajes circulan por los canales de comunicación en todas las direcciones.

Cuando se escucha que una empresa posee un adecuado clima laboral no necesariamente indica que contiene todas las características antes mencionadas, puede que solo posea dos o tres de ellas pero las mismas generan que sus empleados se sientan cómodos y poco a poco surgirán las demás, existiendo una satisfacción completa.

1.1.7.2. Mal Clima Laboral

Un mal clima laboral por el contrario ocasiona que los trabajadores se sientan frustrados y no muestran interés alguno por sus tareas, siendo su desempeño bajo. Por ello, Silva, *et al.* (2008, p.124) expresa que las características de un mal clima laboral son:

- Salario insuficiente
- Desconfianza, recelo y agresividad
- Rivalidades, mal trato a la gente
- Criticas no positivas e injusticias
- Despotismo
- Agravios en las recompensas
- Rutina en el trabajo
- Exceso de burocracia
- Mala comunicación y falta de información
- Falta de autonomía en el trabajo
- Falta de interés y respeto por las personas
- Mediocridad y espíritu de fracaso
- Condiciones inadecuadas del puesto de trabajo

Al igual que anteriormente se mencionó no es necesario que en una empresa exista todas las características citadas para que se hable de un mal clima laboral, basta una de ellas para que empiece a generarse cierto malestar y el mal clima comience a surgir.

1.1.8. Evaluación del Clima Laboral

Evaluar consiste en valorar la importancia o nivel de una determinada cosa, efecto, persona, entre otros. La importancia de este proceso radica en que gracias a la misma se conoce los puntos débiles y fuertes en que se encuentra el aspecto que se apreció. Por dicha razón en el presente trabajo evaluar el clima organizacional permitirá conocer en qué aspectos están fallando o acertando la empresa para que sus empleados se sientan de determinada manera.

El objetivo de la medición del clima laboral es “analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización” (Baguer, 2009, p. 149).

Según Furnham (2001, p.613), manifiesta que:

Hay muchas formas de evaluar el clima organizacional. La primera es *categorica* y trata de clasificar las organizaciones en tipos teóricos preexistentes. La segunda es *dimensional* e intenta clasificarlas con base en una serie preestablecida de dimensiones, de las que se cree que captan o describen cabalmente el clima organizacional. Un tercer método, menos utilizado, consiste en recopilar información documental u otras pruebas objetivas para generar un índice agregado de determinado clima organizacional.

Como se puede apreciar existen diversas formas de evaluar, pero el objetivo final sea cual sea la forma en que se evalué es el de mejorar, pues se identifica los aspectos en los que existe falencias, se modifica y con ello se consigue su mejoramiento.

1.1.8.1. Parámetros de Evaluación

Los parámetros de evaluación son los puntos que se van a valorar en el proceso de medición, es decir son las bases que orientan y guían por dónde debe ir la evaluación. Un parámetro permite saber qué es lo que quiero medir y

hacia dónde pretendo llegar, debido a ello establecer parámetros es de vital importancia pues son cimientos de toda evaluación.

Entre los parámetros de evaluación que indica Baguer (2009, pp.150-153) son los siguientes:

- Satisfacción en el puesto de trabajo
- Trato personal y ambiente de trabajo
- Carrera profesional y promoción
- Reconocimiento del trabajo
- Estructura adecuada de la organización
- Delegación del trabajo
- Formación
- Comunicación y grado de confianza
- Condiciones de trabajo y seguridad
- Política medioambiental de la organización
- Calidad de liderazgo
- Conciliación del trabajo con la vida familiar
- Prestaciones de tipo social
- Factores motivadores

1.1.9. Consideraciones previas para medir el clima laboral

Antes del desarrollo de cualquier evaluación, se debe cumplir con determinadas condiciones que aseguren que la valoración se lleve como se había planeado, evitando con ello que existan distorsiones o malas interpretaciones en su ejecución.

Baguer, (2009, pp. 153-154), menciona algunos aspectos que se debe tener en cuenta antes de medir el clima laboral, determinando que lo primordial es:

- La dirección de la organización debe estar convencida de que la medición del clima es necesaria y permite emprender un plan para mejorar.
- Los empleados deben estar convencidos de la utilidad de la medición del clima laboral y de los beneficios que proporciona, para obtener su cooperación.
- Se debe informar a los empleados los objetivos de la evaluación, como se va a realizar el estudio y quién lo va a ejecutar, para disminuir la tensión.

Con estas consideraciones se puede garantizar una correcta evaluación del clima, obteniendo la cooperación tanto de la parte directiva como de los

empleados para dicho proceso, pues las dos partes tienen en claro los beneficios que se van a obtener gracias a esta medición.

1.1.10. Modelo de Evaluación según Great Place to Work

El modelo de evaluación se refiere a tener una guía, un patrón ya establecido que indique como se puede evaluar determinada situación. En este caso el modelo a utilizarse es el del Great Place to Work que es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales.

El modelo se basa en el reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas que se encuentran en cualquier lugar de trabajo, como son:
(ilustración 1)

Ilustración 1.1 Relaciones básicas del trabajo



Elaborado por: Valencia Paulina, 2015
Fuente: Great Place To Work

Dicho instituto creó la herramienta Great Place to Work Trust Index, una encuesta que contiene 75 afirmaciones en una escala de Likert (1 a 5), evaluando cinco dimensiones principales, cada una de ellas tiene variables y a su vez, subvariables, además de una dimensión adicional, con la cual el cuestionario evalúa un total de 38 aspectos, detallados a continuación: (ver tabla 1)

Tabla 1.1 Dimensiones, variables y subvariables del Great Place to Work

	DIMENSIONES	CONCEPTO	VARIABLES	SUB VARIABLES
CONFIANZA	CREDIBILIDAD	Aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo	•Comunicación	•Información •Accesibilidad
			•Competencia Gerencial	•Coordinación •Delegación •Visión
			•Integridad	•Confiabilidad •Honestidad
	RESPECTO	Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas	•Apoyo	•Desarrollo (Valoración profesional) •Reconocimiento (Valoración personal)
			•Participación	
			•Cuidado	•Ambiente de trabajo •Vida personal
	IMPARCIALIDAD	Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad	•Equidad	•En la remuneración •En el Trato
			•Ausencia de favoritismo	
			•Justicia	•Con las personas •Capacidad de apelación
	CAMARADERIA	Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí	•Fraternidad	
			•Hospitalidad	•Del lugar •De las personas
			•Sentido de equipo	
	ORGULLO	Sentimientos hacia diferentes facetas de la organización	•Trabajo	
			•Equipo	
			•Empresa	
			•Estilos de liderazgo	Esta es una variable que no se indica expresamente que pertenece a alguna dimensión, sus preguntas están sueltas.

Fuente: Great Place to Work Institute, 2008
 Recopilado por: Valencia Paulina, 2015

1.1.11. Relación del Clima Laboral con el Puesto de Trabajo

El lugar donde un empleado ejecuta su trabajo debe ser agradable y cómodo para él, ya que es el sitio donde pasará la mayor parte de su tiempo, por ésta razón cuando un empleado no se siente a gusto con su puesto de trabajo no va a desempeñarse satisfactoriamente, de ahí radica la relación entre el clima laboral y el puesto de trabajo, debido a que si una empresa posee un adecuado clima laboral, va a generar que la persona se sienta bien en su puesto de trabajo o viceversa.

Según Rodríguez (2011, p.161), manifiesta que: “Hoy en día, las organizaciones que practican una moderna administración de recursos humanos están confirmando que el diseño de puestos de trabajo y las ofertas de prestaciones pueden alentar a los empleados a lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal.”

La estructura adecuada de un puesto de trabajo influye en el personal de una institución para que se encuentre satisfecho entre su trabajo y su vida personal, esto lleva a deducir que con una adecuada administración, existe un buen clima laboral, pues para poder ejecutar todos los procesos que requiere la administración del recurso humano se necesita de un ambiente apropiado, en donde surge la relación entre el clima laboral y el puesto de trabajo, pues si hay

una buena estructura del puesto influye para que exista un adecuado clima laboral, es así como los dos van de la mano y permiten que el empleado se desempeñe satisfactoriamente.

1.2. Puesto de Trabajo

El puesto de trabajo se refiere a las unidades que conforman a una estructura organizacional y que tienen sus propias responsabilidades, para Mathis & Jackson (2003, p.169) el puesto de trabajo es “un grupo de tareas, deberes y responsabilidades comunes”, para Rodríguez (2011, p.162) es “la unidad básica de trabajo integrada por tareas, deberes, responsabilidades, funciones y procedimientos que bajo presión desempeña cotidianamente un empleado”.

Se deduce entonces que el puesto de trabajo es la base de una organización, pues permite organizar el trabajo y es el punto de división de funciones, tareas y deberes, lo que ayuda a que todo se encuentre bien distribuido y en equilibrio.

1.2.1. Contenido del Puesto de Trabajo

El apoyo de un puesto de trabajo está en su contenido, ya que a cada uno le corresponde una función concreta y determinada, entendiendo que la función se

refiere al ejercicio o acción que un empleado debe ejecutar, es la razón de ser del puesto de trabajo. Por ello, es importante tener muy en claro el contenido del puesto, para que ello suceda sugiere Rodríguez (2011, p.165), que se debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Para qué?: objetivos del puesto de trabajo
- ¿Qué hacer?: actividades, descripción de funciones, expectativas del puesto
- ¿Cómo?: métodos y técnicas, sistemas y procedimientos
- ¿Con qué?: tecnología, maquinaria y herramientas
- ¿Quién?: personal que desempeñará el puesto de trabajo
- ¿Con quién?: compañeros, colaboradores y equipos de trabajo
- ¿Cuándo?: tiempo de ejecución, programas y proyectos
- ¿Dónde?: lugar de trabajo, lugar de influencia y relaciones
- ¿Hasta cuándo?: planes de acción
- ¿Para quién?: clientes, proveedores, competencia, clientes internos, propietarios, entre otros.

1.2.2. Elementos del Puesto de Trabajo

El conjunto de partes o elementos permiten formar un todo, por ello para estructurar un puesto de trabajo es necesario conocer cuáles son los elementos

que lo conforman. Todo puesto de trabajo sea administrativo, operativo y directivo tiene sus elementos de trabajo según Rodríguez (2011, p.143), que son:

- *El contenido:* se refiere a las tareas, funciones, deberes, responsabilidades, relaciones y comportamientos.
- *Los requisitos:* tiene relación con las habilidades, esfuerzo, condiciones de trabajo y experiencia.
- *La remuneración:* contiene los sueldos, salarios, promociones, incentivos y satisfacción intrínseca.

1.2.3. Diseño de Puestos de Trabajo

Las organizaciones actualmente están enfocadas en la administración de recursos humanos y gracias a ello han determinado que el diseño de puestos de trabajo y las ofertas de prestaciones pueden influir en los empleados para lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal.

Bowdith (citado en Rodríguez, 2011, pp. 167-168) define al diseño de puestos así: “Es el conjunto de actividades que implica la modificación de puestos específicos o sistemas interdependientes de puestos, con la intención de

mejorar la calidad de la experiencia laboral de los empleados y su productividad en el trabajo”.

Es decir el diseño de los puestos de trabajo tiene que ver con la estructura que tienen tanto físicamente como en su contenido y de ello depende el adecuado funcionamiento de cada unidad. Bohlander, *et al.* (2001, p.99) expresa: “el diseño de puestos busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos de trabajo con objeto de captar los talentos del personal, al mismo tiempo pretende mejorar el desempeño organizacional”. Como se puede notar el objetivo del diseño del puesto de trabajo es lograr que los empleados se sientan a gusto y satisfechos en su trabajo, garantizando que su rendimiento sea el mejor, facilitando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2.4. Perspectivas del Diseño de Puestos de Trabajo

El diseño de un puesto de trabajo permite tener una estructura clara de un puesto, razón por la cuál a continuación exponemos varias perspectivas sobre el aporte que tiene un diseño de trabajo en una empresa. Existen tres perspectivas respecto al diseño del puesto de trabajo indican Sikula y McKenna (1989, pp.127-129) que son:

- *Perspectiva organizacional:* la dirección general de una empresa tiene gran interés en la manera en cómo los puestos son diseñados por los expertos. Este interés proviene de la manera como se realiza el trabajo en la empresa, ya que éste determina cómo se logran los objetivos y planes de la empresa.
- *Perspectiva tecnológica:* se refiere a la naturaleza y a los parámetros presentes respecto a la tecnología que emplea una organización. La maquinaria y equipo, las herramientas, los métodos de producción y las instalaciones físicas siempre han preocupado a los ingenieros industriales, estos especialistas han considerado el trabajo como la adaptación que se hace entre el individuo y la tecnología.
- *Perspectiva de necesidades y expectativas del personal:* consiste en que el trabajo debe diseñarse de manera tal que le proporcione al empleado la oportunidad de recibir satisfacción y motivación de las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

1.2.5. Componentes de los Puestos de Trabajo

Los puestos de trabajo permiten estructurar una organización, porque cada uno tiene un compromiso específico.

Para definir un puesto de trabajo hay que conocer sus componentes. Rodríguez (2011, pp. 163-164) manifiesta que están conformados por las siguientes partes:

Tarea. Se refiere a toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto de trabajo. Por lo general es la actividad que se atribuye a los puestos simples y repetitivos, por ejemplo ensamblar partes, pintar una pieza, son labores físicas.

Deber. Es la actividad atribuida a puestos más diferenciados, por ejemplo, programar y elaborar cheques de proveedores, emitir requisición de materiales, elaborar un informe, etc., es actividad mental.

Función. Es todo conjunto de tareas o de deberes realizadas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto de trabajo. Para que un conjunto de deberes constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

Responsabilidad. La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y deberes que el ocupante de un puesto de trabajo tiene la obligación de cumplir con capacidad, así como ejercer la autoridad en los términos de las políticas fijadas.

Autoridad. Está se refiere al derecho a decidir “qué se hace” y “hacerlo”, o bien el requerir de alguien diferente para ejecutarlo. La fuente de

autoridad viene de manera descendente a través de la delegación, la cual se da como un concepto de organización formal.

Relaciones. Se refiere a todo enlace interpersonal requerido o posibilitado por un puesto de trabajo. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de una empresa.

1.2.6. Análisis de Puestos de Trabajo

El conocimiento claro sobre los detalles de cada puesto es muy importante en una organización, Werther y Davis (2008, p.91) indican que la información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado *análisis de puestos*, en el cual recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan.

“Es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido (funciones, tareas y operaciones), los aspectos y condiciones que los rodean” (Gil, Ruiz & Ruiz, 1997, pp. 41-42).

En dicho proceso se incluyen los siguientes datos como son:

- ¿Qué hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Por qué lo hace?
- ¿Qué requiere la tarea?

Mediante la respuesta a estas interrogantes se obtiene toda la información que se requiere sobre un puesto, teniendo un conocimiento profundo sobre su contenido.

1.2.7. Descripción de Puestos de Trabajo

Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado (Werther y Davis, 2008, p.99).

Para dicho autor los elementos básicos en una descripción de puestos son:

- *Código*: especialmente en organizaciones grandes en donde un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador.
- *Fecha*: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- *Identificación de la persona que describió el puesto*: es útil dicha información para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.

Por el contrario según Gil, Ruiz & Ruiz (1997, p. 56), “la Descripción de Puestos de Trabajo recoge de forma general y resumida los datos relativos a un trabajo a partir de los datos recopilados en el análisis de los puestos de trabajo”. Están conformados por:

- Datos de carácter general
- La descripción de los cometidos
- Las especificaciones
- Datos complementarios

La forma en la que se estructure una descripción de puestos dependerá de cada organización, sin embargo la finalidad que tiene este instrumento en la empresa será la misma en todas partes, pues lo que se busca es una explicación clara sobre lo que realiza cada puesto.

1.3. Área de Trabajo

De acuerdo a la división del trabajo la empresa se estructura en departamentos, estamentos o secciones. “La departamentalización es la actividad de formalizar la distribución del trabajo en departamentos con el fin de coordinar sus relaciones”. (Laguens, s.f., p.2)

Según McGraw-Hill (s.f., pp. 20) manifiesta que: “el principio que debe seguirse para la división de una empresa en departamentos es la **especialización**”. Lo que indica que cada departamento estará dedicado a una función específica y en la cual cada uno de sus integrantes deberá estar capacitado, eso facilita controlar y supervisar cada actividad.

Toda organización se encuentra estructurada por departamentos, los mismos que se los denomina o conoce también como áreas de trabajo; un

departamento es un centro o nivel jerárquico de administración, dirección y ejecución del trabajo, es un espacio conformado por un grupo de personas con funciones específicas que cumplir y que ayudan a que una organización se desarrolle.

“Para que la organización funcione es necesario que funcionen todos sus departamentos y cada una de sus áreas. Podríamos decir incluso que la eficiencia de una organización está determinada por el departamento que peor funcione” (García, 2003, p.14).

Para agrupar las funciones o actividades de los departamentos se los puede ejecutar en cuatro bloques según Mcgraw-Hill (s.f., p.20-21) son:

- *De ejecución:* se refiere a las que se dirigen a obtener utilidades perseguidas por la empresa, ya sea fabricando, vendiendo el producto o prestando un servicio. Crean un valor o una utilidad valorable cuantitativamente, por lo que constituyen las actividades esenciales a las que han de apoyar los otros departamentos.
- *De servicio:* tienen como finalidad prestar asistencia o auxilio a las funciones de ejecución. El volumen y la naturaleza de estas funciones, dependen en cada caso de la perspectiva de la empresa. Responden a

la necesidad de aprovechar al máximo la especialización, así como también a utilizar en el mayor grado posible la capacidad personal.

- *De asesoría:* son aquellas que tratan de proporcionar consejo e información a las funciones de ejecución y en ciertos casos, revisar su actuación. Su labor se concreta en formular propuestas, así como en realizar estudios mediante asesorías jurídicas y económicas.
- *Finalistas:* son aquellas cuya realización es indispensable para la existencia de la empresa, ya que en cada una de ellas los objetivos concretos perseguidos determinan su naturaleza y contenido.

Las áreas de trabajo son importantes porque ayudan a la distribución del trabajo, en ellas se agrupan a personas con conocimientos similares y funciones específicas.

1.4. Cargos Laborales

Se denomina a la ocupación que tiene una persona dentro de la organización y en la cual debe desempeñar funciones específicas, que hacen que un cargo sea distinto a otro, debido a que cada uno tiene su formación académica, sus deberes y responsabilidades propias que cumplir. Para Sánchez (1993, p. 201) lo define como: “Dignidad, empleo. Obligación de hacer algo”

“Un puesto de trabajo con contenido es el que está dotado de funciones y tareas apropiadas, haciendo que el individuo sienta que su trabajo no es inútil, sino que su esfuerzo vale para algo” (Velázquez, 2012, p.173)

Es decir, el cargo laboral se refiere al rol que va a desempeñar cada uno de los integrantes de la organización, como lo manifiesta Velázquez (2012, p. 175)

“El rol de cada trabajador es el patrón de comportamiento que se espera de quien desempeña un puesto de trabajo”, dicho esto queda claro que un cargo es el cumplimiento de las actividades asignadas a un trabajador de acuerdo al rol que cumple cada uno de ellos en su empresa.

Los cargos laborales ayudan a tener en claro qué función va a cumplir una persona dentro de una organización.

1.5. Género

El termino género viene del latín *genus* que significa: “Especie, conjunto de cosas que poseen caracteres comunes. Manera de hacer algo. (...). *Gram.* Cualquiera de los seis accidentes gramaticales: *masculino, femenino, neutro,*

ambiguo, común y epiceno, que indican el sexo de las personas, animales o cosas” (Sánchez, 1993, p. 473)

Tanto para las especies humanas como las especies animales existe una división entre machos y hembras por sus órganos genitales, sin embargo, en el caso del ser humano no sólo los órganos genitales son los que diferencian a un hombre de una mujer, sino que existen otros factores que los diferencian y por esta razón actualmente se está cambiando la utilización de la palabra sexo por género para diferenciar a cada grupo. Dicho cambio ha surgido por el progreso y los cambios de las mujeres dentro de la sociedad como expresa Lagarde (2012, p.16): “El cambio filosófico, ético y político al crear la categoría de los derechos humanos, es trascendente. El plural expresa la incorporación de las mujeres como género en lo humano”.

La diferencia sexual permite establecer si se pertenece al sexo masculino o femenino. Sin embargo, en los seres humanos la pertenencia a uno u otro sexo no está definida sólo por las diferencias físicas, sino también es el resultado de la educación, las costumbres y las normas que se originan en la cultura de cada sociedad. Después de nacer, el ambiente social propone actitudes y comportamientos considerados idóneos para cada sexo y lleva a la adopción de un rol sexual, masculino o femenino. (Ballús, 1997, p.298)

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2006, p. 98) expresa que: “La investigación ha mostrado que los hombres y las mujeres son iguales en términos de capacidad de aprendizaje, memoria, capacidad de razonamiento, creatividad e inteligencia”

En base a lo expuesto se puede notar que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres con respecto a su parte física, pero en lo referente a su intelecto no presentan diferencia alguna, ya que se considera que ambos géneros tienen las mismas capacidades para aprender y razonar. “Ser diferentes no significa inevitablemente ser desiguales” (Lagarde, 2012, p. 18)

Lagarde (2012, p.431) indica que:

Es importante contribuir a cambios progresivos de las mentalidades y estructurar políticas educativas y culturales capaces de enfrentar la cultura de masas violenta y discriminatoria y de difundir plenamente las historias globales y locales de la construcción de los derechos humanos de las mujeres

Lo mencionado demuestra que la evolución de las mujeres ha ocasionado cambios importantes y la mentalidad de la sociedad ha comenzado y debe

seguir evolucionando para que exista una sociedad con igualdad de géneros en su totalidad.

El progreso de igualdad se ha ido evidenciado, lo citado anteriormente hace referencia la parte física e intelectual de cada género, sin embargo en lo referente al ámbito laboral menciona Robbins (2004, p.37) que:

Hay pocas o ninguna diferencia significativa entre mujeres y hombres que repercuta en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias constantes en la capacidad para resolver problemas, las habilidades de análisis, el impulso por competir, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprender. En estudios psicológicos se ha encontrado que las mujeres están más dispuestas a plegarse a la autoridad y que los hombres son más agresivos y tienen más probabilidades de albergar esperanzas de éxito, pero tales diferencias son pequeñas. Dados los cambios significativos que han tenido lugar en los últimos 30 años en cuanto al aumento de las tasas de participación de la mujeres en el mercado laboral y en cuanto a la reconsideración de lo que constituyen los papeles masculinos y femeninos, debemos adoptar la postura de que no existen diferencias significativas en la productividad laboral entre hombres y mujeres.

Gibson, *et.al.* (2006) menciona:

Ha habido debates acerca de las diferencias entre hombres y mujeres en términos de desempeño laboral, ausentismo y tasas de rotación. El debate del desempeño laboral no ha concluido. No existen datos determinantes que sugieran que los hombres o las mujeres se desempeñan mejor en el trabajo. La única área en la que se encuentra una diferencia hasta cierto punto consistente es en el ausentismo. Las mujeres tienen una tasa más elevada de ausentismo, ya que casi siempre son ellas quienes cuidan a los niños, padres ancianos y cónyuges enfermos, lo cual las obliga a ausentarse con más frecuencia del trabajo.

Hombres y mujeres según lo indicado por dichos autores no presentan diferencias significativas en cuanto a la ejecución de su trabajo, consideran que ambos géneros son capaces para desempeñarse adecuadamente y que por ende los resultados de sus esfuerzos son reflejados por lo que hacen y no por el género al que pertenecen.

A pesar de que no existe diferencia en el desempeño de hombres y mujeres, Suárez (2008, párr. 4) indica que: “Las mujeres constituyen el 36% de la media de la población mundial activa, pero sólo llegan a ocupar entre el 10% y el 20%

de las posiciones de dirección. Este porcentaje baja a 6%, cuando se incluyen sólo las posiciones de alta responsabilidad”

Según lo mencionado se puede notar que la inclusión de las mujeres en las organizaciones ha sido significativa, sin embargo los cargos de dirección son ocupados por la minoría de ellas, pero no se tiene un motivo claro de su porque, ya que ambos géneros pueden desempeñarse en cualquier cargo laboral y su resultado no se verá afectado de ninguna forma. Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006, p. 98) plantea la siguiente interrogante ¿hay diferencias básicas entre administradores y administradoras?, a la cual responde:

Han surgido tres puntos de vista diferentes:

1. *No hay ninguna diferencia.* Las mujeres que siguen la trayectoria no tradicional de la administración rechazan el estereotipo femenino y tienen necesidades, valores y estilos de liderazgo similares a los de los hombres que siguen trayectorias profesionales en la administración.
2. *Diferencias estereotípicas.* Administradoras y administradores difieren en términos de estereotipos, como resultado de las experiencias de socialización tempranas que refuerzan la masculinidad en los varones y la feminidad en las mujeres.

3. *Diferencias no estereotípicas.* Administradoras y administradores difieren en sentidos opuestos a los estereotipos porque ellas tienen que ser excepcionales para compensar las experiencias de socialización tempranas diferentes de las de los hombres.

Como se puede notar no existe diferencia alguna que indique que un género se desempeña mejor que el otro, por el contrario ambos sexos tienen un rendimiento adecuado, lo que cambia es la forma en la que ejecutan el trabajo, pero en cuanto a los resultados no existe ningún dato que indique que los hombres son mejores que las mujeres o viceversa.

Con respecto al clima laboral que está vinculado estrechamente con la satisfacción del personal en su institución Robbins (2004, p. 37) informa que: “Del mismo modo, no hay pruebas de que el género de un empleado afecte en su satisfacción con el trabajo”, por ende con lo indicado reflejaría que la percepción que tengan los empleados del clima laboral de su institución no se verá afectada por su género, sino que su percepción será basada en la ejecución de su trabajo.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Antecedentes del problema

En el Ecuador las evaluaciones sobre el clima laboral como menciona el diario HOY publicado el 15 de mayo de 2013 indica que: “según el estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador 2012, en el país, el 63% de las empresas está haciendo evaluaciones del clima laboral, mientras que el 94% aplica políticas de estabilidad laboral y el 46% tiene una rotación del personal baja”.

Lo expuesto, indica la importancia que están dando las empresas hacia la evaluación del clima laboral, convirtiéndose en un pilar fundamental obtener un adecuado ambiente de trabajo para lograr conservar al personal y permitir su desarrollo, es así como en dicho artículo se menciona que las empresas tienen: un 70% programas de seguridad y salud ocupacional, el 31% un seguro de vida para sus colaboradores y el 46% programas para completar la formación profesional de sus empleados, todo esto lo ejecutan con la finalidad de aportar

para que el clima de trabajo sea el indicado y retener a su personal manteniéndolo satisfecho.

En cuanto al ámbito deportivo Hudtwalcker (2006, párr.9), Co-director del Centro de Orientación Deportiva en Buenos Aires comenta en el artículo “Clima laboral en los equipos deportivos”, sobre la importancia del clima laboral dentro de las organizaciones deportivas, considera que para que exista un adecuado funcionamiento entre los directivos, la parte administrativa, el cuerpo técnico y los jugadores debe haber una relación armoniosa y para lograrlo es fundamental que el clima laboral sea el adecuado, denominado por el autor como Clima Social, pues se basa en la terminología de R.H. Moos, B.S. Moos y E.J. Trickett, 1974.

Sin embargo, dentro del campo deportivo el clima laboral y su evaluación no ha sido evidenciada, es así que existe un estudio sobre la percepción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales en Castilla realizado por García en 2006, en el que indica que son escasos los estudios sobre el clima laboral en organizaciones deportivas.

El estudio que realizó García en las organizaciones deportivas expresa que la percepción global del clima laboral es de 4,65 valor medio- bajo según la escala de Likert de 1 a 7 y en sus resultados más detallados concluyó que el personal que tiene una percepción más favorable del clima laboral son los trabajadores

comprendidos entre las edades de 26 a 36 años que tienen un contrato laboral parcial y que laboran en la organización de 2 a 9 años, resaltando que la percepción del clima no depende del nivel de educación o sexo al que pertenezca la persona.

En el estudio realizado por el Lic. Edilberto Lazarte Cruz el 14 de Septiembre de 2012 al equipo Tahuichi Aguilera Mundialito de Bolivia sobre el clima laboral, se obtuvo los siguientes resultados:

- Aspecto pertenencia al equipo: el 74% si pertenecen, 15% más o menos y el 11% no se sienten del equipo.
- Aspecto participación en el equipo: el 57% participan, el 29% participación media y el 14% consideran que no participan.
- Aspecto relación con los compañeros: 50% tienen buena relación, 40% más o menos y el 10% no tienen buena relación.
- Aspecto relación con el cuerpo técnico: 80% están de acuerdo, 19% más o menos y el 1% no está de acuerdo.

Aportando información sobre el clima laboral en las organizaciones deportivas tenemos a Hernández & Toro (s.f., Clima Organizacional en los Equipos Deportivo en la Alta Competición, párr.1), quienes indican que:

Los equipos deportivos de alto rendimiento no podrán permanecer por mucho tiempo ajenos a los estudios sobre el Clima Organizacional, ya que este fenómeno de una forma u otra constituye un factor primordial en la optimización de los resultados deportivos y en el funcionamiento homogéneo de cualquier organización deportiva, por lo que realizar estudios y análisis del mismo es de vital importancia si se quiere lograr en el deporte un entorno laboral eficiente y eficaz.

De lo expuesto, se determina que el clima laboral es muy importante en cualquier organización, sin embargo, como lo recalcan los autores mencionados las evaluaciones sobre el clima en instituciones deportivas son escasas y en el Ecuador no se encuentra ningún dato sobre evaluaciones de este tipo.

La Federación Deportiva de Tungurahua ofrece sus servicios desde 1922 y no cuenta con una evaluación del clima laboral, es de vital importancia evaluar el clima laboral para comprender la percepción de sus colaboradores sobre el ambiente en el cual se desenvuelven y urgente iniciar con dicho proceso para empezar a tomar medidas que mejoren las falencias que se pueden encontrar, es por ello, se escogió esta institución y desarrollar el presente trabajo.

2.2. Significado del problema

En la Federación Deportiva de Tungurahua al no contar con una evaluación de clima laboral, sus dirigentes no pueden conocer de una manera objetiva como sus integrantes se sienten en su lugar de trabajo, por lo cual no ejecutan ninguna medida de solución, debido a que aparentemente todo está normal, sin embargo, por la falta de conocimiento esto puede estar afectando a la institución y sus miembros pueden renunciar debido a que no existe una preocupación de sus autoridades sobre cómo mejorar el ambiente de trabajo.

Por todo lo mencionado anteriormente es necesario estudiar el clima laboral de dicha institución, para conocer de manera objetiva que piensan los trabajadores sobre el mismo, y según esto se deberá ejecutar las medidas de solución, razón por la cual se debe investigar como las áreas, los cargos y el género interpretan su ambiente laboral. De esta manera mejorará el desempeño de sus miembros y generará el crecimiento de la institución.

2.3. Definición del problema

Preguntas Básicas

¿En qué tipos de empresa se debe evaluar el clima laboral?

En realidad todas las empresas sin importar su tipo deben evaluar el clima laboral, ya que gracias a ello, se puede conocer cómo las personas se sienten o piensan respecto al lugar donde están trabajando. Se puede tomar las medidas correctivas necesarias en los aspectos que se encuentre falencias, generando con ello que el personal de la institución esté satisfecho en su trabajo y genere crecimiento a la empresa mediante un adecuado desempeño.

¿Por qué evaluar el clima laboral por áreas, cargos y género?

Porque mediante esta división se obtendrá un conocimiento específico sobre como es percibido el clima laboral en cada una de estas divisiones, es decir, se conocerá los factores que hacen que un grupo perciba de una manera diferente al otro, de esa manera se podrá identificar con mayor facilidad que áreas, cargos o género es el más afectado, logrando con ello aplicar las soluciones según las características del tipo de grupo afectado, con lo cual los resultados

de las mismas van a tener un mayor impacto, ya que están diseñadas especialmente para ese grupo.

¿Conocer el clima laboral de la institución permite el crecimiento de la empresa?

Sí, porque mediante el conocimiento claro que se tiene sobre como los trabajadores se sienten dentro de su empresa, se pueden aplicar las soluciones necesarias para mejorar los aspectos deficientes encontrados, logrando que se produzcan cambios para el bien de la empresa y de su personal, evitando que la gente se desmotive y se genere rotación de personal. Al implantar las medidas de solución la gente se va a sentir tomada en cuenta y su desempeño mejorará notablemente, razón por la cual el conocer el clima laboral de la institución es de gran ayuda pues se puede prevenir problemas futuros y se logra un mayor rendimiento de la empresa.

¿En qué difiere el clima laboral del personal conforme a las áreas, cargos y género?

El clima laboral es diferente en cada una de las áreas debido a que tienen su propio espacio, grupo de integrantes y funciones específicas, al igual que en los cargos tienen sus responsabilidades que cumplir, competencias y

conocimientos que deben poseer para desenvolverse adecuadamente, en cuanto al género tienen sus características propias de comportamiento, forma de pensar y actuar, por tanto, se puede notar que debido a que estas divisiones tiene sus particularidades hace que el clima difiera entre grupo, pues cada uno de ellos posee aspectos que los diferencia, y hacen que el clima laboral sea percibido de distinta manera.

¿Qué caracteriza al clima laboral en las diferentes áreas, cargos y género?

Lo que caracteriza a los grupos es la forma en que cada uno se desenvuelve debido a que el área, cargo y género tienen sus características propias, su forma específica de pensar, sus funciones que cumplir, el espacio que posee para ejecutar su trabajo, el número de integrantes que lo conforman, entre otros. Esto hace que el área, cargo, género sea distinto y el clima laboral que el grupo percibe toma su característica particular y hace que el significado sea distinto.

2.4. Planteamiento del tema

“Valoración del clima laboral en relación a las áreas de trabajo, los cargos laborales y el género en una organización deportiva”

2.5. Delimitación del problema

2.5.1. Delimitación de contenido

Campo: Psicología Organizacional

Área: Gestion De Talento Humano

Aspecto: Clima Laboral

2.5.2. Delimitación espacial

Provincia: Tungurahua.

Ciudad: Ambato.

Intsitución: Federación Deportiva de Tungurahua.

Dirección: Calles Victor Hugo y Av. Bolivariana.

2.5.3. Delimitación temporal

Inicio: Mayo 2014.

Fin: Abril 2015.

2.6. Variables e indicadores

Variable independiente: Clima Laboral.

Indicadores: credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, orgullo, liderazgo.

Variable dependiente: Áreas de trabajo, los cargos laborales y el género.

Indicadores: Manual de funciones.

2.7. Objetivos

2.7.1. Objetivo General

Valorar el clima laboral por áreas de trabajo, cargos laborales y género.

2.7.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar las condiciones del clima laboral por áreas de trabajo, cargos y género.
- Realizar un análisis comparativo sobre los resultados de la evaluación del clima laboral por áreas de trabajo, cargos laborales y género.
- Identificar qué aspectos deficientes existe en cada uno de los grupos evaluados en la Federación Deportiva de Tungurahua, en base a los resultados de Great Place to Work Trust Index.
- Elaborar la propuesta para mejorar el clima laboral de la Federación Deportiva de Tungurahua.

2.8. Paradigma

El paradigma del trabajo de investigación es no experimental, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Debido a que en la investigación no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones que surgieron y analizar cuál es el nivel o estado de las variables en un período de tiempo.

2.9. Diseño

El diseño de la presente investigación es descriptivo, como menciona Grajales (s.f., p.1), el paradigma descriptivo se refiere a la elaboración de un plan de actuación una vez que se ha establecido el problema de investigación. Por tal motivo, en la presente investigación el paradigma que se utilizará será el descriptivo, ya que el objetivo principal del mismo es lograr entender la realidad del fenómeno, mediante la descripción de sus características, componentes, terminando así con la elaboración de la propuesta de actuación sobre el mismo.

2.10. Enfoque

Cualitativo: Se describe todas las cualidades sobre el tema, haciendo una representación completa sobre el mismo.

Cuantitativo: Se trabaja con datos estadísticos arrojados de los resultados de la prueba aplicada al grupo.

2.11. Modalidad

Bibliográfica: Se recopila la información de libros, sitios web, diarios, como fuentes de investigación que darán sustento al trabajo.

De Campo: Se acude al sitio donde se efectúa la investigación, para recabar información directa sobre el mismo.

2.12. Técnicas e Instrumentos

Técnica Psicométrica: Instrumento estandarizado como es el Great Place To Work Trust Index. (Anexo 1)

Instrumento: Cuestionario “Great Place To Work Trust Index” evalúa cinco dimensiones principales que son: credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo, teniendo una dimensión adicional denominada Gestalt referente al liderazgo. Cada una de estas tiene subdimensiones, siendo un total de 38 dimensiones que evalúa la prueba, las que identifican como se encuentra el clima laboral en una empresa.

Técnica Observación: Se observa los comportamientos de los miembros de la institución.

Instrumento: Ficha de observación, en la cual se enlista las características de una empresa que tiene un clima laboral positivo, dichos aspectos fueron tomados de Silva, *et. al* (2008), mediante este instrumento se observó y se marcó las características de la Federación Deportiva de Tungurahua, además en cada visita a la institución se registró las actividades ejecutadas y los comportamientos observados por los miembros, lo cual será información de

apoyo para poder elaborar la propuesta ya que mediante el instrumento conoceremos la predisposición que tienen los miembros de la organización. (Anexo 2 y 3)

2.13. Validez y Confiabilidad

El cuestionario que utiliza el GPTW ha sido desarrollado por el Instituto del mismo nombre, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales, campo en el que es reconocido como una autoridad mundial. El estar presente en 40 países de tres continentes, en Latinoamérica en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela, así como ser responsable de la lista “The Best Companies to Work for” la cual ha llegado a ser el referente de los mejores empleadores de un país, cuyos resultados se publican en medios tan prestigiosos como Clarín (Argentina), Época (Brasil), El País (España), Fortune (Estados Unidos), Financial Times (Reino Unido), Revista Ekos (Ecuador), El Nacional (Venezuela), Revista Dinero (Colombia), son referencias objetivas que garantizan su calidad y eficiencia.

El Alfa de Cronbach es de 0,94, indica que el instrumento es consistente, como se muestra en la siguiente ilustración 2:

Ilustración 2.1 Alfa de Cronbach

► Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\windows\Documents\TESIS\Encuesta.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	96	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	96	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	7

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Credibilidad	289,54	35367,388	,907	,930
Respeto	292,17	35437,067	,866	,933
Imparcialidad	291,17	34824,098	,903	,930
Camaradería	289,93	35004,889	,907	,930
Orgullo	290,27	33549,063	,866	,932
Gestál	287,08	34329,361	,553	,974
Estilo Gerencial	288,59	34968,833	,946	,927

Elaborado por: Valencia Paulina, 2015

Fuente: SPSS 20

La validación del instrumento fue realizada por un experto (Anexo 4).

2.14. Población y muestra

La Federación Deportiva de Tungurahua está conformada por un total de 96 trabajadores. El personal está conformado por hombres y mujeres, ocupando cargos administrativos, técnicos y de servicios, distribuidos en las áreas administrativa, metodológica, financiera, marketing, bienestar laboral, servicios generales, jurídico, médico e informático. Debido a que el tamaño de la población es pequeño, por lo tanto no se requiere de la obtención de una muestra y se procederá a trabajar con todo el personal de la institución.

La Federación Deportiva de Tungurahua está conformada por un total de 8 departamentos y los delegados del Ministerio de Deporte siendo éstos:

- Departamento Administrativo: encargado de la administración, control y realización de todos los trabajos administrativos de la empresa. Lo conforman un total de 7 personas.
- Departamento Técnico Metodológico: encargado del control, supervisión y seguimiento del cuerpo técnico y jugadores pertenecientes a la institución. Conformado por un total de 52 personas.

- Departamento de Bienestar Laboral: encargado de asuntos laborales y sociales concernientes al personal de la institución. Actualmente sin representante.
- Departamento Informático: encargado del mantenimiento, control y actualización de software y equipos. Conformado por 1 persona.
- Departamento Financiero: encargado del control de la salida y entrada de dinero de la institución. Conformado por un total de 5 personas.
- Departamento Jurídico: encargado de todos los asuntos judiciales correspondientes a la institución. Conformado por 1 persona.
- Departamento de Servicios Generales: encargado del mantenimiento y supervisión de los escenarios deportivos de la institución. Conformado por 25 personas.
- Departamento Médico: encargados de mantener el bienestar del personal, con un control de su estado de salud. Conformado por 3 personas.
- Delegados del Ministerio: Encargados del control y reporte de las actividades realizadas por la FDT. Conformado por 2 personas.

De acuerdo a la división planteada los cargos con los que cuenta la Federación Deportiva de Tungurahua al momento son:

- Administrador

- Delegada técnica
- Coordinadora Ejercítate Ecuador
- Director Técnico Metodológico
- Jefe de Servicios Generales
- Metodólogo
- Asistente Jurídico
- Asistente Administrativo
- Secretaria
- Entrenador
- Monitor
- Asistente Financiero
- Contador
- Relacionador Público
- Técnico Informático
- Psicólogo
- Médico
- Fisioterapeuta
- Guardalmacén
- Administrador de Residencia Deportiva
- Chofer
- Auxiliar de Servicios

Dentro la Federación Deportiva de Tungurahua se tiene un total de:

Mujeres: 24

Hombres: 72

Con respecto a las mujeres se encuentran distribuidas de la siguiente manera según los departamentos de la institución:

- Dpto. Administrativo: 3
- Dpto. Servicios Generales: 6
- Dpto. Técnico Metodológico: 8
- Dpto. Médico: 1
- Ministerio del Deporte (delegadas): 2
- Dpto. Financiero: 4

En cuanto a los hombres la distribución es la siguiente:

- Dpto. Administrativo: 4
- Dpto. Servicios Generales: 19
- Dpto. Técnico Metodológico: 44
- Dpto. Médico: 2

- Dpto. Informático: 1
- Dpto. Jurídico: 1
- Dpto. Financiero: 1

En una evaluación de clima laboral se busca obtener la apreciación del nivel de satisfacción del personal de la institución y no de cada persona, ya que no sería representativo y se obtendría varios niveles de satisfacción como tantas personas tenga una organización. Por tanto, no es factible trabajar en los grupos que se encuentra estructurado en la FDT, pues existen departamentos conformados por una o dos personas, por está razón para el desarrollo del presente trabajo se ha agrupado en las siguientes áreas:

- Administrativa
- Técnico Metodológico
- Servicios
- Financiera

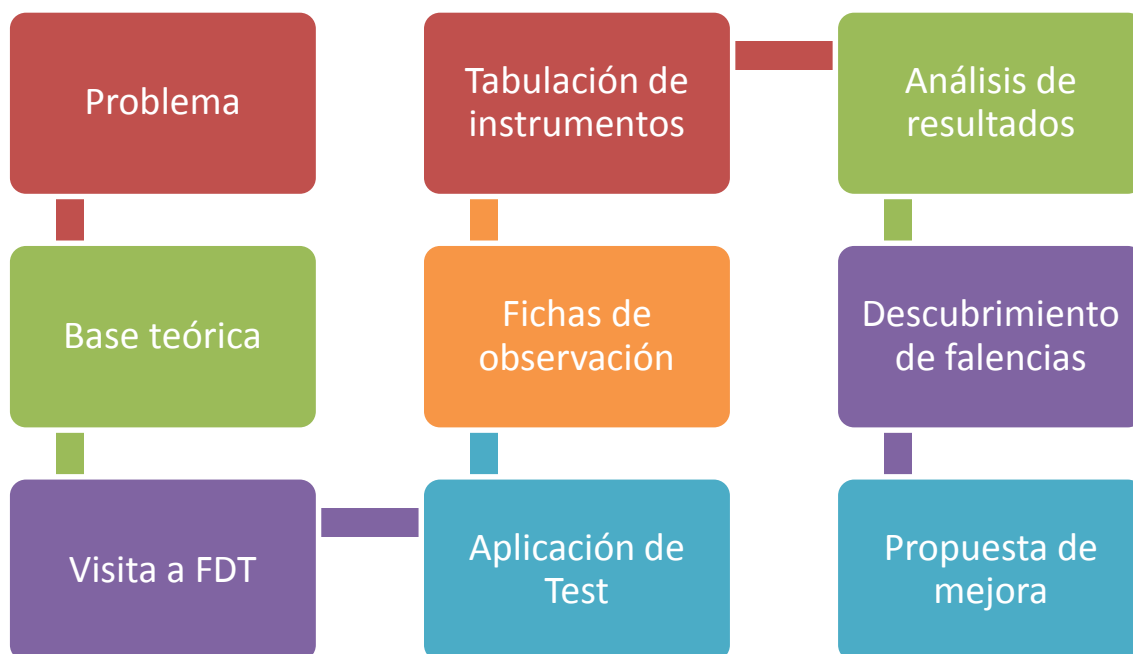
Y en los siguientes cargos:

- Jefaturas
- Apoyo Administrativo
- Auxiliares de Servicios

- Entrenadores

2.15. Gráfico del proceso y la propuesta

Ilustración 2.2 Proceso Valoración del Clima Laboral



Elaborado por: Valencia Paulina, 2015

Fuente: Desarrollo del Trabajo

Problema: La finalidad es encontrar cuál es la dificultad existente en la institución, una vez detectada será el punto de partida para el desarrollo del trabajo investigativo, se pretende solucionar y mejorar el problema existente.

Base teórica: Identificado el problema se procede a adquirir toda información respecto al mismo, conocer sus características, factores, causas, consecuencias, y actuar de una manera concreta y comprende claramente en que consiste.

Visita FDT: Se propone una visita al lugar donde se detectó el problema para realizar la evaluación respectiva, obtener resultados con datos objetivos que indiquen la realidad en la que se encuentra la institución.

Aplicación del test: Se evalúa con el instrumento seleccionado (Great Place To Work Trust Index) al personal que se encuentra en el sitio donde se descubrió el problema, el mismo que permitirá obtener datos estadísticos para el análisis de la situación.

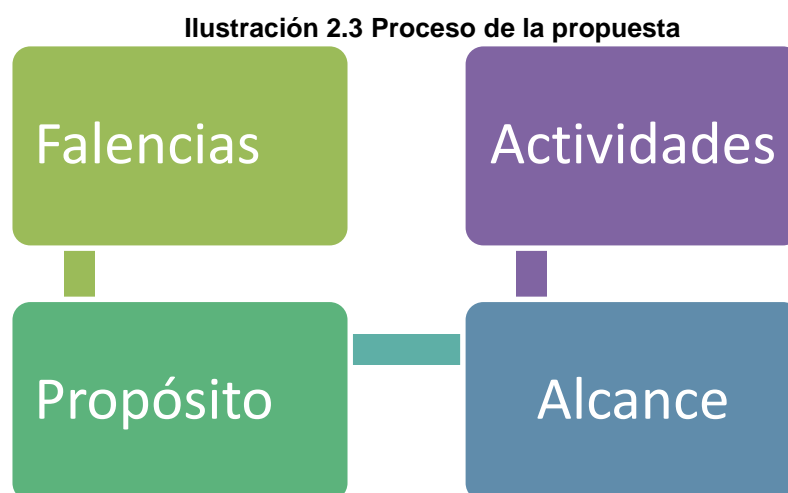
Fichas de observación: Para complementar la evaluación se utilizó fichas de observación (elaborada en base las características que expone Silva, *et. al*) que permiten registrar los comportamientos de las personas y lograr de esa manera tener información adicional que contribuya al análisis.

Tabulación de instrumentos: Se tabula el instrumento aplicado Great Place To Work Trust Index, se utilizó el SPSS 20, para conocer los porcentajes y la condición en la que según los datos estadísticos se encuentra el problema.

Análisis de resultados: Una vez obtenidos los datos numéricos, en base a los mismos se realiza el análisis de la situación, se determina el nivel bueno, regular o malo en el que está el problema.

Descubrimiento de falencias: Con el conocimiento del nivel en el que se encuentra el problema, se determinará los factores que tienen falencia y que ocasionan que el problema siga existiendo, y de esta manera establecer los puntos sobre los que se debe actuar para corregir el inconveniente.

Propuesta de mejora: Teniendo en claro los puntos sobre los que se debe actuar, se plantea actividades que permitan corregir las falencias y convertirlas en fortalezas, solucionando el problema y logrando el desarrollo de la institución.



Falencias: Al conocer las falencias existentes en la institución, se tiene los puntos de partida que llevan a diseñar la propuesta de mejora para combatir las mismas y lograr la solución de la dificultad.

Propósito: Para iniciar la propuesta se debe tener en claro cuál es el objetivo, es decir, establecer la meta a la que se quiere llegar con el desarrollo de la misma. En este caso desarrollar las dimensiones de nivel crítico a excelente del clima laboral.

Alcance: Cuando se determina a donde llegar, se define a quiénes está dirigida la propuesta y quiénes se van a beneficiar de las actividades a desarrollarse.

Actividades: Se plantean las acciones y se establecen los pasos a seguir para conseguir los cambios.

2.16. Tabla de Valoración

Será la guía que permitirá efectuar una apreciación cualitativa de los puntajes numéricos obtenidos, es decir en base a la misma se podrá indicar en qué nivel o grado se encuentra determinado grupo.

Tabla 2.1 Tabla para Valoración Cualitativa

VALORACIÓN CUALITATIVA	ESCALA DE VALORACIÓN		
Excelente	52,54	a	100
Muy alta	51,23	a	52,53
Alta	49,93	a	51,22
Media	46,02	a	49,92
Baja	44,71	a	46,01
Muy baja	43,41	a	44,70
Crítica	1	a	43,40

Elaborado por: Valencia Paulina, 2015

Fuente: Great Place to Work

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Al aplicar el instrumento Great Place To Work Trust Index, que permite conocer el nivel de satisfacción en sus diferentes dimensiones sobre el ambiente laboral y aplicado al personal de la FDT, se encontró lo siguiente:

3.1. Resultado General de Clima Laboral

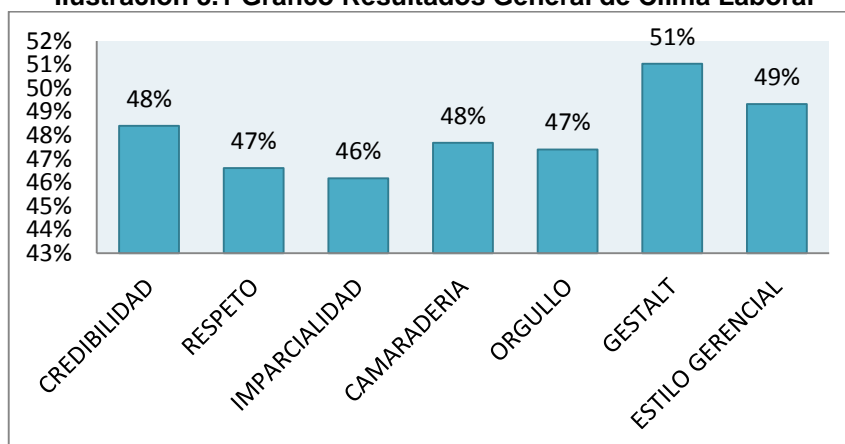
Tabla 3.1 Resultado General de Clima Laboral

Dimensión/Variable	Acep.	Valoración
Credibilidad	48	Media
Respeto	47	Media
Imparcialidad	46	Media
Camaradería	48	Media
Orgullo	47	Media
Gestalt	51	Alta
Estilo gerencial	49	Media

Elaborado por: Valencia Paulina, 2015

Fuente: Investigación campo

Ilustración 3.1 Gráfico Resultados General de Clima Laboral



Elaborado por: Valencia Paulina, 2015

Fuente: Investigación campo

Los resultados obtenidos revelan el puntaje de aceptación que tiene el personal en las diferentes dimensiones: 48 (nivel medio) en la dimensión Credibilidad, 47 (nivel medio) en Respeto, 46 (nivel medio) en Imparcialidad, 48 (nivel medio) en Camaradería, 47 (nivel medio) en Orgullo, 51 (nivel alto) en Gestalt y 49 (nivel medio) en Estilo Gerencial. En base a estos resultados se concluye que la percepción del personal de la FDT en todas las dimensiones se encuentran en un nivel medio en relación a la escala de valoración, a excepción de la dimensión Gestalt que está en nivel alto, indicando que presenta conformidad en todo lo relacionado con los estilos de liderazgo, la comunicación, accesibilidad, prácticas que realiza la organización para sus empleados, las relaciones entre jefes – subordinados y compañeros de trabajo, identificación con la empresa, equidad, justicia, respeto. Cabe recalcar que al existir un puntaje medio en las dimensiones indica que la otra mitad no se encuentra

conforme y se debe emplear un plan de acción para que exista una total aceptación por todos sus empleados.

3.2. Por Áreas De Trabajo

Tabla 3.2 Resultados del Clima Laboral por Áreas de Trabajo

	Area de trabajo			
	Administrativo	Financiero	Servicios	Metodologico
	Media	Media	Media	Media
Credibilidad	64	51	43	47
Respeto	62	35	47	42
Imparcialidad	61	42	44	45
Camaraderia	66	45	44	46
Orgullo	65	40	45	46
Gestal	68	80	33	52
Estilo Gerencial	67	47	43	48

Elaborado por: Valencia Paulina, 2015

Fuente: Investigación campo

Los resultados muestran que dentro de la dimensión Credibilidad, en el área administrativa existe un puntaje de 64 (nivel excelente), en el área financiera 51 (nivel muy alto), área de servicios 43 (nivel crítico) y área metodológica 47 (nivel medio). Notándose que las áreas administrativa y financiera se encuentran con un grado de aceptación alto respecto a la forma de comunicación, delegación, coordinación, accesibilidad, confiabilidad, honestidad que existe dentro de la

organización, sin embargo, en el área de servicios su nivel de aceptación es medio y en el área metodológica es crítico razón por la cual se debe trabajar y centrar la atención en ellos para mejorar y eliminar el malestar en este grupo de personas.

En la dimensión Respeto se tiene un puntaje de 62 (nivel excelente) en el área administrativa, área financiera 35 (nivel crítico), área de servicios 47 (nivel medio) y área metodológica 42 (nivel crítico). Lo que indica que el área administrativa es la única que está satisfecha en relación a los aspectos como es participación, apoyo, cuidado, desarrollo, reconocimiento; el área de servicios necesita mejorar y en las áreas financiera y metodológica desarrollar la dimensión de respeto en la cual el personal empiece a tener mayor rendimiento y comodidad con la institución.

En la dimensión Imparcialidad existe un puntaje de 61 (nivel excelente) por el área administrativa, 42 (nivel crítico) en el área financiera, 44 (nivel bajo) en el área servicios y 45 (nivel bajo) en la metodológica. Estos resultados indican que el área administrativa tiene aceptación en cuanto a los aspectos como equidad y justicia en remuneración, trato, ausencia de favoritismo; mientras que las áreas financiera, de servicios y metodológica están en niveles bajos, se debe actuar en ellas para que eliminar la desigualdad con respecto al trato que reciben en la organización.

En la dimensión Camaradería existe un puntaje de 66 (nivel excelente) por el área administrativa, 45 (nivel bajo) en el área financiera, 44 (nivel muy bajo) en servicios y 46 (nivel medio) en el área metodológica. El área administrativa y metodológica tienen aceptación con las relaciones existentes en la organización, su hospitalidad y fraternidad. En las áreas financiera y de servicios se debe generar buenas relaciones entre el personal.

La dimensión Orgullo presenta un puntaje de 65 (nivel excelente) en el área administrativa, 40 (nivel crítico) en el área financiera, 45 (nivel bajo) en la de servicios y la metodológica 46 (nivel bajo). Se determina que el área administrativa no tiene ningún inconveniente relacionada con la identificación y compromiso del personal con la empresa, el equipo y su trabajo. Las áreas en las que se debe trabajar son: financiera, de servicios y metodológica, para generar un sentimiento de pertenencia a la organización.

En la dimensión Gestalt existe un puntaje de 68 (nivel excelente) en el área administrativa, 80 (nivel excelente) en la financiera, 33 (nivel crítico) en la de servicios y 52 (nivel muy alta) en la metodológica. Lo que señala que todas las áreas presentan un nivel de satisfacción alto por su lugar de trabajo, es decir consideran que es un buen lugar para trabajar, a excepción del área de servicios que es la única que presenta un nivel crítico y en la que se debe trabajar.

Dentro de la dimensión Estilo Gerencial se halla un puntaje de 67 (nivel excelente) en el área administrativa, 47 (nivel medio) en el área financiera, 43 (nivel crítico) en la de servicios y 48 (nivel medio) en la metodológica. El área administrativa se encuentra conforme con la forma de dirección de su líder, las áreas financiera y metodológica su nivel de conformidad es medio, sin embargo, el área de servicios su nivel es crítico por lo que se debe desarrollar un estilo de liderazgo que beneficie a la relación jefe – subordinado.

Con todos estos resultados se concluye que la única área satisfactoria es la administrativa, por lo que este grupo considera que existe un buen clima laboral en la organización; el área metodológica se encuentra con un nivel de satisfacción medio y requerirá un refuerzo para llegar al nivel excelente. Sin embargo, las áreas financiera y de servicios necesitan de atención porque poseen un nivel de satisfacción bajo que indica que no existe un buen clima laboral, por tanto se debe trabajar para mejorar esas falencias y generar satisfacción.

3.3. Por Cargos Laborales

Tabla 3.3 Resultados del Clima Laboral por Cargos Laborales

	Cargo			
	Jefatura	Apoyo	Auxiliares	Entrenadores
	Media	Media	Media	Media
Credibilidad	65	54	43	46
Respeto	64	42	46	42
Imparcialidad	69	41	44	44
Camaradería	65	53	44	45
Orgullo	59	54	45	45
Gestál	62	66	34	54
Estilo Gerencial	68	51	43	48

Elaborado por: Valencia Paulina, 2015

Fuente: Investigación campo

La dimensión Credibilidad muestra que el cargo jefaturas tiene un puntaje de 65 (nivel excelente), los administrativos de apoyo 54 (nivel excelente), los auxiliares de servicios 43 (nivel crítico) y los entrenadores 46 (nivel medio). Lo que indica que los cargos jefaturas y administrativos de apoyo se encuentran conformes; el cargo de entrenadores está en nivel aceptable y el cargo de auxiliares de servicios está en nivel crítico lo que muestra que no existe una buena comunicación, coordinación y accesibilidad en las personas que tienen este cargo.

En la dimensión Respeto se obtuvo un puntaje de 64 (nivel excelente) en el cargo jefaturas, 42 (nivel crítico) en los administrativos de apoyo, 46 (nivel medio) en auxiliares de servicios y 42 (nivel crítico) en entrenadores. En base a ello el cargo jefaturas es satisfactorio en relación al reconocimiento de su trabajo, oportunidades de desarrollo, participación en la organización; para los auxiliares de servicios su nivel de satisfacción es medio; los cargos afectados son: administrativos de apoyo y entrenadores.

En Imparcialidad existe un puntaje de 69 (nivel excelente) para las jefaturas, 41 (nivel crítico) para los administrativos de apoyo, 44 (nivel muy bajo) en auxiliares de servicios y 44 (nivel muy bajo) en los entrenadores. Se demuestra que los cargos que necesitan atención y se debe efectuar mejoras para generar un sentimiento de equidad y justicia son los administrativos de apoyo, auxiliares de servicios y entrenadores, mientras que las jefaturas se encuentran satisfechas con la equidad y justicia en el trato.

En Camaradería se obtuvo que las jefaturas presentan un puntaje de 65 (nivel excelente), 53 (nivel excelente) para administrativos de apoyo, 44 (nivel muy bajo) en auxiliares de servicios y 45 (nivel bajo) en los entrenadores. Los resultados muestran que los cargos con los que se debe trabajar son: auxiliares de servicios y entrenadores, quienes presentan un nivel bajo referente a las relaciones entre jefes y compañeros, no existe hospitalidad y fraternidad en

estos grupos, mientras que los cargos jefaturas y administrativos de apoyo se encuentran satisfechos con su trabajo en equipo.

La dimensión Orgullo posee un puntaje de 59 (nivel excelente) en el cargo jefaturas, 54 (nivel excelente) en administrativos de apoyo, 45 (nivel bajo) en auxiliares de servicio y 45 (nivel bajo) en entrenadores. Los cargos jefaturas y administrativos de apoyo no presentan falencia; sin embargo, los auxiliares de servicios y los entrenadores no están orgullosos o con sentimiento de pertenencia a la organización, ya que su nivel de aceptación es bajo.

En la dimensión Gestalt existe un puntaje de 62 (nivel excelente) en el cargo jefaturas, 66 (nivel excelente) en los administrativos de apoyo, 34 (nivel crítico) en auxiliares de servicios y 54 (nivel excelente) en los entrenadores. Se indica que las jefaturas, administrativos de apoyo y entrenadores poseen un nivel alto de satisfacción, mientras que el cargo auxiliares de servicios es el único que necesita atención para sentirse cómodo en su ambiente de trabajo.

En Estilo Gerencial se obtuvo un puntaje de 68 (nivel excelente) en las jefaturas, 51 (nivel alto) en administrativos de apoyo, 43 (nivel crítico) para los auxiliares de servicios y 48 (nivel medio) en los entrenadores. Estos resultados indican que los cargos jefaturas y administrativos de apoyo están conformes con la manera de liderar de sus jefes, los entrenadores en un nivel medio de

aceptación y los auxiliares de servicios presentan inconformidad con el estilo de liderazgo existente.

En general se concluye que el cargo jefaturas no presenta ninguna inconformidad por lo que se determina que para dicho grupo existe un buen clima laboral en la organización. Los administrativos de apoyo y los entrenadores están en un nivel medio de satisfacción sobre su ambiente de trabajo; los auxiliares de servicios manifiestan insatisfacción en varias dimensiones ya que para ellos el clima laboral de la organización no es bueno.

3.4. Por Género

Tabla 3.4 Resultados del Clima Laboral por Género

	Genero	
	Hombre	Mujer
	Media	Media
Credibilidad	48	51
Respeto	46	47
Imparcialidad	47	46
Camaraderia	48	48
Orgullo	47	49
Gestál	46	66
Estilo Gerencial	49	52

Elaborado por: Valencia Paulina, 2015

Fuente: Investigación campo

En la dimensión Credibilidad se puede observar que existe un puntaje de 48 (nivel medio) por parte de los hombres, y 51 (nivel alto) en las mujeres. No existe inconformidad por ninguno de los géneros referente a la comunicación, accesibilidad, delegación, coordinación en la organización, sin embargo hay que trabajar con los hombres para fortalecer y alcanzar un nivel alto de satisfacción.

En Respeto existe un puntaje de 46 (nivel medio) en hombres y 47 (nivel medio) en mujeres, lo que indica que existe conformidad de los dos géneros respecto a las oportunidades de desarrollo, reconocimiento del trabajo realizado, respeto de su vida personal, espacio físico y recursos que poseen, sin embargo, hay que tomar en cuenta que a pesar de no existir inconformidad su grado de satisfacción no es completo, por lo que se debe seguir trabajando para lograr alcanzarlo.

En Imparcialidad se tiene un puntaje de 47 (nivel medio) en hombres y 46 (nivel medio) en mujeres. Hombres y mujeres están conformes con la equidad y justicia que existe en la organización.

En Camaradería existe un puntaje de 48 (nivel medio) en hombres y 48 (nivel medio) en mujeres, como se puede notar ambos géneros deben mejorar para alcanzar un nivel alto de satisfacción.

En Orgullo se obtuvo un puntaje de 47 (nivel medio) en hombres y 49 (nivel medio) en mujeres, que revela que ambos géneros se sienten parte de la organización y están orgullosos de pertenecer a la misma.

En la dimensión Gestalt existe un puntaje de 46 (nivel medio) en hombres y 66 (nivel excelente) en mujeres, en este caso se puede observar que por parte de las mujeres la percepción por su ambiente de trabajo es alto y se sienten satisfechas en la organización; los hombres no muestran inconformidad pero se debe trabajar para mejorar.

En Estilo Gerencial existe un puntaje de 49 (nivel medio) en hombres y 52 (nivel muy alto) en mujeres, indica que ambos géneros no tienen inconformidad con la forma de liderar de sus superiores.

Como se observa en la ilustración 6, en general se concluye que los dos géneros no presentan inconformidad en las dimensiones, pero existe un grado de satisfacción medio por lo que se debe trabajar para elevar su nivel.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Introducción:

La propuesta planteada se ha realizado en base a los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento Great Place to Work, donde se determinó las dimensiones con falencias. Conjuntamente la ficha de observación indica que la Federación Deportiva de Tungurahua no posee características como:

- Satisfacción en el trabajo
- Participación en el grupo
- Relaciones adecuadas con los trabajadores
- Satisfacción con los ingresos
- Deseo de permanencia en la empresa
- Sentimiento de felicidad
- Cohesión del grupo
- Ausencia de conflictos
- Sentimiento de participación en el grupo

Además en los comportamiento observados en los trabajadores se notó el deseo que exista un cambio ya que expresaban inconformidades con el propósito de solucionarlas. Por esta razón en base a la ficha y al instrumento del Great Place to Work en esta propuesta se trabajará con las dimensiones:

- Comunicación
- Participación y cuidado
- Equidad y justicia
- Hospitalidad
- Fraternidad y sentido de equipo
- Estilo de liderazgo.

Objetivo: Desarrollar las dimensiones de nivel crítico a excelente, en las áreas de trabajo, cargos laborales y género de la Federación Deportiva de Tungurahua, para generar satisfacción y un mejor desempeño de sus trabajadores.

Objetivos específicos:

- Describir cada dimensión en la que se encontró falencias.
- Plantear actividades específicas que permitan obtener un clima laboral adecuado.

Justificación:

El desarrollar una propuesta de mejora para una organización, se considera como una herramienta guía porque permite conocer actividades que se pueden aplicar para mejorar en los aspectos que existan falencias, con ello tendrán una base para saber como proceder frente a un problema.

Alcance: Personal de la Federación Deportiva de Tungurahua

Tabla 4.1 Matriz de Mejora del Clima Laboral en la FDT

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSO	RESULTADOS ESPERADOS
Comunicación	Una buena comunicación permite en la organización evitar malos entendidos, distorsiones en las órdenes, chismes, lo que lleva a que las cosas se desarrollen adecuadamente.	Mejorar la comunicación entre jefes - subordinados y compañeros, mediante la adquisición de habilidades que permitan tener una comunicación asertiva.	Realizar una capacitación sobre comunicación efectiva.	Capacitador, espacio físico.	Disminución de quejas, no distorsión en los canales de comunicación, tareas realizadas acorde a lo planificado.
			Programar una reunión mensual entre los jefes de cada área con sus subordinados para exponer ideas, inquietudes y buscar soluciones a problemas que se presenten.	Sala de reunión.	
			Dar seguimiento semanalmente a los trabajos realizados de jefes a subordinados.	Matriz de Evaluación.	
			Brindar talleres de expresión corporal, manejo correcto del lenguaje, habilidades sociales.	Logística de acuerdo a cada taller.	
			Publicar en carteleras comunicados importantes, con colores llamativos.	Papel o cartulina.	
			Socializar con todo el personal decisiones que se tomen en la organización y afecten a la misma.		
			Implantar un buzón de sugerencias.	Buzón.	
			Delegar un responsable en cada área que comunique novedades que puedan surgir.		
Cuidado y Participación	El cuidado y la participación permiten que el	Generar un lugar cómodo para trabajar dónde	Elaborar cada año una lista de materiales necesarios para la ejecución de los trabajos.	Computador, cuaderno, lápiz.	Colaboración de todo el personal en los eventos

	personal se involucre con todo lo relacionado a la organización y que trate de velar por los intereses de la misma.	los trabajadores se sienta a gusto y muestren interés y compromiso por su trabajo.	Organizar una vez al año una minga con todo el personal para el aseo de la institución.	Materiales de aseo (escoba, trapeador, pala, desinfectante, entre otros).	que organice la empresa, preocupación por mantener la buena imagen la misma, interés por brindar un buen servicio, desempeño laboral alto.
			Realizar cada mes la decoración temática de los puestos de trabajo, y efectuar un reconocimiento al mejor arreglado.	Materiales de papelería (pinturas, marcadores, cartulinas, goma, tijeras, entre otros).	
			Designar a un representante de cada área que comunique las necesidades de materiales para la ejecución de los trabajos.		
			Programar un receso durante el día para la ejecución de pausas activas.		
			Elaborar una cartelera en la que se coloquen compromisos mensuales sobre retos personales y profesionales.	Papel o cartulina.	
			Colocar en cartelera fotografías de eventos especiales realizados en la institución.	Fotografías.	
			Delegar a una persona para que publique y envíe vía e-mail una frase de motivación que identifique a cada mes.	Computadora, papel o cartulina, marcadores.	

Equidad y Justicia	El brindar equidad y justicia en una organización genera que el personal se sienta con las mismas condiciones, valiosos e importantes en su trabajo.	Garantizar la igualdad de condiciones entre el personal promoviendo e incentivando el desarrollo humano para todas las áreas de la organización.	Revisar el reglamento interno de trabajo y actualizarlo con reglas que beneficien la convivencia de todo el personal.	Reglamento interno de trabajo, computador.	Sentimiento de imparcialidad, todos se sienten tomados en cuenta, no exista discriminaciones
			Divulgar a todo el personal los cambios que se efectúen en la organización.		
			Realizar un plan de capacitación que incluya a todas las áreas de la institución.	Computador	
			Reconocer el esfuerzo de todos los trabajadores por sus superiores, con palabras de felicitación públicas.		
			Las políticas deben ser aplicadas a todos por igual sin importar el cargo que ocupen.		
			Al momento de tomar una decisión las sugerencias de todos deben ser tomadas en cuenta.		
Sentido de Equipo, Hospitalidad y Fraternidad	El generar un sentido de equipo, hospitalidad y fraternidad en la organización ayuda a que todas las personas colaboren con ideas para el	Conseguir el compromiso de colaboración permanente de todo el personal a través del cumplimiento de responsabilidades que involucren a todo el personal y	Programar una capacitación sobre trabajo en equipo.	Capacitador, espacio físico	Colaboración y apoyo entre todo el personal, cohesión del grupo, orgullo por la empresa.
			Realizar actividades deportivas como campeonatos de fútbol, básquet, vóley, entre otros en las que se involucre a todo el personal.		
			Realizar talleres grupales para fortalecer el sentimiento de pertenencia.	Logística de acuerdo a cada taller	
			Crear un slogan que identifique al grupo y que se la repita cada vez que se reúnan.		

	desarrollo de la misma.	generen un sentimiento de trabajo en equipo.	Publicar en la cartelera los cumpleaños del personal y celebrarlos a fin de mes, para demostrar que todos son importantes.	Papel o cartulina	
			Si una persona ingrese a la institución, planificar una bienvenida para la misma		
			Si un compañero de trabajo presenta una dificultad, organizar un comité que este pendiente de todo lo que suceda y brindándole apoyo.		
			Recalcar la importancia que tiene cada persona dentro de la institución.		
Estilo de Liderazgo	El tipo de liderazgo que maneje el jefe es importante ya que es la guía de todas las demás personas y debe ser un apoyo para todo el personal.	Desarrollar un estilo de liderazgo democrático, que permita el bienestar de todo el personal.	Capacitar a los jefes de área sobre liderazgo.	Capacitador, espacio físico.	Buenas relaciones jefes-subordinados, apoyo entre las dos partes.
			No impartir órdenes autoritarias, sino llegar a un consenso en beneficio de todos.		
			Tener una reunión semanal todos los jefes de área para evaluar el progreso de las mismas.		
			Las decisiones deben ser comunicadas a todos los empleados.		

Conclusión: Una vez aplicada la propuesta de mejora se recomienda volver a evaluar el clima laboral para observar las mejoras obtenidas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Las características de un buen y mal clima laboral expuestas anteriormente en el marco teórico son aplicables para cualquier organización y en base a ellas se conoce cuáles son las condiciones para que se generen los mismos. Por esta razón las características del clima en las áreas de trabajo, cargos laborales y género, son aplicables para los tres grupos, pues no existe aspectos específicos que se establezcan en cada uno para indicar como es un clima en dicho grupo, sino se conoce que si posee una o más de las características citadas estas ya indican el clima existente.
- En base al análisis realizado se concluye que las áreas de trabajo con falencias son la financiera y la de servicios, dentro de los cargos son los auxiliares de servicios. Lo que indica que el grupo al que se deberá prestar más atención y trabajar para mejorar su satisfacción es el área de servicios siendo la misma área en la que se encuentra los auxiliares.

- Dentro del género no se encontraron falencias, porque se agrupo a todos los hombres y mujeres de la institución sin tomar en cuenta al área que pertenecen, es decir es una percepción global y no específica de las áreas.
- El área administrativa y los cargos jefaturas que pertenecen al mismo grupo son los únicos que se encuentran satisfechos con el ambiente de trabajo en el cuál se desempeñan.
- Los aspectos en los cuáles se encontraron falencias en base a los resultados es la dimensión Credibilidad referente a comunicación, en Respeto referente a participación y cuidado en el entorno de trabajo, en Imparcialidad referente a equidad y justicia, en Camaradería referente a hospitalidad, fraternidad y sentido de equipo, en Orgullo referente al trabajo y la empresa, en Gestalt referente a la percepción del ambiente y en Estilo Gerencial referente al estilo de liderazgo, por ello estos aspectos lo que se va a trabajar en la propuesta para su mejora.
- El clima laboral de la Federación Deportiva de Tungurahua, se encuentra en un nivel medio, indicando con ello que el personal de la misma no se encuentra completamente satisfecho en su lugar de trabajo, razón por la cual se debe trabajar en las falencias encontradas, especialmente con el grupo más vulnerable y mejorar el ambiente laboral de la organización para conseguir un nivel de satisfacción excelente.

- Tomando en cuenta las falencias encontradas se realizó la propuesta de mejora para las mismas con la finalidad de brindar una herramienta guía que permita fortalecer dichas debilidades y generar un mejor ambiente y desarrollo para la organización.

5.2. Recomendaciones

- Es importante prestar atención a las características que indican cuando es un buen y mal clima laboral, ya que si se identifica una o más de ellas presentes en una organización hay que tomar las medidas necesarias, en caso de ser para un buen clima se debe seguir fortaleciendo las mismas ,o al contrario si encontramos características de un mal clima hay que corregir de inmediato, antes de que genere un estado de incomodidad en el personal, con ello evitaremos que el clima se empeore y mejorar su satisfacción.
- Se recomienda dar atención a los grupos vulnerables, en este caso a los que se encuentran en una jerarquía inferior, como son los de servicios que el que presento falencias, y con los que se debe trabajar para motivarlos y darles la importancia que se merecen, brindando igualdad en todo el personal.
- Corregir las falencias desde el grupo más afectado hasta el que posee mayor satisfacción, con ello se consigue un nivel de satisfacción

equitativo en todo el personal. Hay que seguir ejecutando actividades para mantener el mismo nivel y fortalecer el bienestar laboral.

- Es importante satisfacer todas las necesidades del personal para que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, por lo que se recomienda realizar una evaluación del clima laboral al menos una vez al año, para conocer el nivel de satisfacción de los empleados y actuar sobre las debilidades, para que el ambiente no se vea afectado y mantenga un buen clima laboral.
- La propuesta de mejora es una herramienta que debe actualizarse cada vez que se haga la evaluación de clima laboral, esta herramienta guía permitirá solucionar las debilidades y que se desarrolle un adecuado ambiente laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial / organizacional*. México: Ediciones Cengage Learning.

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. España: Ediciones McGRAW-HILL.

Allayre, & Firsirotu, M. (1982). *Cultura Organizacional*. Colombia: Legis Editores S.A.

Baguer, A. (2009). *Dirección de Personas*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Ballús, P. (1997). *Enciclopedia estudiantil Lexus*. España: Ediciones Thema.

Chiavenato, A. (2002). *Gestión del talento humano*. Madrid: Ediciones McGRAW-HILL

Diario Hoy, (15 de Mayo de 2013). *El buen clima laboral sí importa en las empresas*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-buen-clima-laboral-si-importa-en-las-empresas-581198.html>.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University.

García Toscón, M. (2008). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla – La Mancha*. (Tesis Doctoral, Universidad de Castilla- La Mancha). Recuperado de http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis_MartaGarciaTascon.pdf.

García, S. (2003). *Organización y Gestión Integral de Mantenimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: Ediciones McGraw- Hill.

Gil, I., Ruiz, L., & Ruiz, J. (1997). *La nueva Dirección de Personas en la Empresa*. España: Ediciones McGRAW-HILL.

Gonzales, V. & Peiró, J. (1999). *Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo*. Revista de Psicología General y Aplicada, 52, 269-285.

Grajales, T. (s.f.). *Diseños De Investigaciones*. Recuperado de <http://tgrajales.net/invesdisenos.pdf> .

Hernández F. & Toro L. (2012). *El Clima organizacional en el Deporte de Alto Rendimiento*. Recuperado de <http://ucha.blogia.com/2012/011001-el-clima-organizacional-en-el-deporte-de-alto-rendimiento..php>.

Hudtwalcker, R. (2006). *Clima laboral en los equipos deportivos*. Efdeportes. N° 100. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd100/clima.htm>.

Langues, J. (s.f.). *La estructura de las organizaciones (Departamentalización)*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo- Sistema de Universidad Virtual. Recuperado de <file:///C:/Users/windows/Documents/TESIS/LECT33.pdf>.

Lazarte. E. (2012). *Clima organizacional deportivo del equipo TahuichiMundialito*. Bolivia. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/clima-organizacional-deportivo-equipo-tahuichi-mundialito-bolivia.htm>.

McGraw-Hill, (s.f). *La empresa y su entorno*. Recuperado de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169565.pdf>.

Mathis. R. & Jackson. J. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos*. México: Ediciones Thomson.

Navarro, R., & García, A.(2007).*Clima y Compromiso Organizacional*.
Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/340> o
<http://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>.

Robbins. S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rocher, G. (1979). *Introducción a la Psicología General*. Barcelona: Ediciones Herder.

Rodríguez, J. (2011).*Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo*.
México:Ediciones Trillas.

Romero, M., (2008), *Psicología Institucional*.Graficas Ruiz.

Sánchez, O. (1993). *Diccionario EnciclopedicoUniversal y del Ecuador*. Buenos Aires: Ediciones Geosistemas.

Schein, E. (1989). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E., & Rojo, C. (2008). *Las Relaciones Humanas en la Empresa*. España: Ediciones Cengage Learning Paraninfo.

Suárez, A. (2008). Mujeres en la organización: realidades y dilemas. LEGIS S.A. Recuperado de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/3-mujeres_en_la_organizacion.pdf.

Velázquez, M. (2012). *La Salud Mental de las y los Trabajadores*. España: Ediciones WoltersKluwer, S.A.

Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Ediciones McGRAW-HILL.

ANEXOS

Anexo #1 Cuestionario Great Place to Work



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Cargo:	
Departamento:	
Género:	

Instrucciones: A continuación encontrará 75 afirmaciones con las cuales debe identificarse, escogiendo una de las cinco opciones abajo descritas. Para cada afirmación, marque con una equis (x) la casilla correspondiente a la opción que mejor identifica su posición. Si se equivoca, rellene totalmente esa casilla y marque con una equis (x) su nueva respuesta. Sea totalmente sincero, sus respuestas son de total confidencialidad. Gracias por su colaboración.

Opciones de identificación:

1. Casi nunca es verdad
2. Pocas veces es verdad
3. A veces es verdad, a veces no
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad

	1	2	3	4	5
1 Este es un lugar acogedor para trabajar					
2 Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo					
3 Este es un lugar físicamente seguro para trabajar					
4 Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial					
5 Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo					
6 Puedo contar con la ayuda de mis compañeros					
7 Los jefes comunican de forma clara sus expectativas					
8 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa					
9 Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente					
10 Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional					
11 A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo					
12 Mi trabajo tiene un significado especial: este no es un trabajo más					
13 Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"					
14 Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos					
15 Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo					
16 Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas					
17 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso					
18 Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa					
19 Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes					
20 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea					
21 Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua					
22 Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo					
23 Los jefes evitan el favoritismo					
24 Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad					
25 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas					
26 A las personas aquí se les da bastante responsabilidad					
27 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar					
28 Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad					

29	Los ascensos son obtenidos por quienes mas los merecen					
30	Aqui, a la gente, le gusta venir a trabajar					
31	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo					
32	Los jefes cumplen sus promesas					
33	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza					
34	Las personas aqui se preocupan por las demás					
35	Los jefes hacen lo que dicen					
36	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo					
37	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su género					
38	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aqui					
39	Aqui hay un sentimiento de familia o de equipo					
40	Aqui celebramos eventos especiales					
41	Creo que aqui habria un despido masivo solo como última opción					
42	Las personas evitan la poltiqueria y las intrigas como medio para conseguir cosas					
43	A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal					
44	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual					
45	Los jefes conducen el negocio de forma competente					
46	Si soy tratado de forma injusta, tendria la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo					
47	Aqui tenemos beneficios especiales, que no son comunes					
48	Siento que estamos todos "en el mismo barco"					
49	Los jefes conducen el negocio de una forma honesta y ética					
50	Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador					
51	Quiero trabajar aqui por mucho tiempo					
52	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa					
53	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal					
54	Mi participación aqui, es importante					
55	Cuando alguien ingresa aqui, se le hace sentir bienvenido					
56	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica					
57	Es entretenido trabajar aqui					
58	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas					
59	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa					
60	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional					
61	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con el					
62	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo					
63	Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas					
64	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes					
65	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea					
66	Mi jefe confia en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua					
67	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo					
68	Mi jefe evita el favoritismo					
69	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas					
70	Mi jefe cumple sus promesas					
71	Mi jefe hace lo que dice					
72	Mi jefe conduce el negocio de forma competente					
73	Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética					
74	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador					
75	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar					

Anexo # 2 Ficha de Observación



FICHA DE OBSERVACIÓN

EMPRESA: FEDERACIÓN DEPORTIVA DE TUNGURAHUA		
CARACTERÍSTICAS	POSEE	NO POSEE
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
RELACIONES ADECUADAS CON LA DIRECCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACIONES ADECUADAS CON LOS TRABAJADORES	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SATISFACCIÓN CON LOS INGRESOS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESEO DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SENTIMIENTO DE FELICIDAD	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
COHESIÓN DEL GRUPO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN ADECUADA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AUSENCIA DE CONFLICTOS	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
SENTIMIENTO DE PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ACEPTACIÓN DE LAS METAS DEL GRUPO U ORGANIZACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo #3 Control de Actividades



CONTROL DE ACTIVIDADES

FECHA:	24 - Octubre - 2014
NOMBRE DE EVALUADOR:	Paulina Valencia Bóez
INSTITUCIÓN:	Federación Deportiva de Tungurahua
TIEMPO:	09:00 a 12:00
ACTIVIDAD:	<p>Se aplicó el test a todo el personal administrativo 19 personas, a 10 entrenadores y 5 auxiliares de servicios, siendo en total de 34 personas evaluadas en este día.</p> <p>Se nota cierta resistencia para contestar en las asistentes administrativas (mujeres), quienes en un principio no quisieron colaborar, se observó también cierta timidez x quienes iban a conocer los resultados en cuanto se les explicó q es de total confidencialidad se sinceraron más en sus respuestas, nerviosismo</p>


 FIRMA SUPERVISOR


 FIRMA EVALUADOR



CONTROL DE ACTIVIDADES

FECHA:	28 - Octubre - 2014
NOMBRE DE EVALUADOR:	Paulina Valencia Bóez
INSTITUCIÓN:	Federación Deportiva de Tanguatua
TIEMPO:	16:00 a 18:00
ACTIVIDAD:	<p>Aprovechando la instancia para entrega de los kits deportivos se pudo aplicar a los entrenadores faltantes siendo un total de 42 personas evaluadas y 2 auxiliares de servicios, en este día se evaluó a 44 empleados.</p> <p>Se pudo observar que en el personal entrenadores había descontento, insatisfacción que expresaban cada vez que leían una pregunta.</p>



FIRMA SUPERVISOR



FIRMA EVALUADOR



CONTROL DE ACTIVIDADES

FECHA:	29 - Octubre - 2014
NOMBRE DE EVALUADOR:	Paulina Valmicia Báez
INSTITUCIÓN:	Federación Deportiva de Turgurakus
TIEMPO:	16:00 a 18:00
ACTIVIDAD:	<p>Se acude a los escenarios deportivos para evaluar al personal de servicios, evaluando a 12 auxiliares de servicios, cubriendo con ellas las evaluaciones.</p> <p>En este día se observó que las personas se encontraban nerviosas, disconformes, pedían más atención de las autoridades.</p>


 FIRMA SUPERVISOR


 FIRMA EVALUADOR

Anexo #4 Validación experto

Quito, 25 de marzo del 2014

CERTIFICADO

A petición verbal de la interesada, certifico que de mi experiencia profesional, avalada por casi treinta y cinco años de experiencia en el ejercicio de la Psicología Industrial en la gestión de los Recursos Humanos, el modelo del Great Place to Work es muy válido, es uno de los mejores, para realizar la evaluación del clima laboral de cualquier organización. Lo he utilizado en varias instituciones, públicas y privadas, en las que me he desempeñado como Director de Recursos Humanos.

El cuestionario que utiliza el GPTW ha sido desarrollado por el Instituto del mismo nombre, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales, campo en el que es reconocido como una autoridad mundial. El estar presente en 40 países de tres continentes, en Latinoamérica en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela, avalan su prestigio, importancia y validez. Además, en función del modelo, que no solamente es el cuestionario, en varios países es responsable del escalafón de las mejores empresas, publicado en prestigiosos medios como Clarín (Argentina), Época (Brasil), El País (España), Fortune (Estados Unidos), Financial Times (Reino Unido), Revista Ekos (Ecuador), El Nacional (Venezuela), Revista Dinero (Colombia), son referencias objetivas que garantizan su calidad y eficiencia.

Dr. Ernesto Fabián Chamorro Arturo
Docente de la Facultad de Ciencias Psicológicas
Universidad Central del Ecuador
CI: 0400483863
Telf. 0998534068